

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Zhodnocení konkurenčního postavení vybraného podniku a možnosti využití dotací ke
zvýšení konkurenceschopnosti

Evaluation of Competitive Position of the Selected Company and the Possibility of
Using Grants to Increase Competitiveness

Student:

Bc. Tereza Procházková

Vedoucí diplomové práce:

Ing. Blanka Poczatková, Ph.D, MBA

Ostrava 2016

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Tereza Procházková**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **6208T020 Ekonomika podniku**
Téma: **Zhodnocení konkurenčního postavení vybraného podniku a možnosti
využití dotací ke zvýšení konkurenceschopnosti
Evaluation of Competitive Position of the Selected Company and the
Possibility of Using Grants to Increase Competitiveness**

Jazyk vypracování: **čeština**

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoreticko-metodická východiska konkurenceschopnosti
 3. Možnosti získání dotací
 4. Představení společnosti
 5. Zhodnocení konkurenceschopnosti konkrétního podniku
 6. Volba vhodných dotací
 7. Syntéza a doporučení
 8. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

DVOŘÁČEK, Jiří. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. Praha: C. H. Beck, 2012. 173 s. ISBN 978-80-7400-224-3.
MAGRRETA, Joan. *Understanding Michael Porter: The Essential Guide to Competition and Strategy*. United States of America: Harvard Business Review Press, 2011. 256 p. ISBN 978-1-4221-6059-6.
TAUER, V., H. ZEMÁNKOVÁ a J. ŠUBRTOVÁ. *Získejte dotace z fondů EU: tvorba žádosti a realizace projektu krok za krokem*. Brno: Computer Press, 2009. 160 s. ISBN 978-80-251-2649-3.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.


Vedoucí diplomové práce: **Ing. Blanka Poczatková, Ph.D., MBA**

Datum zadání: 20.11.2015

Datum odevzdání: 22.04.2016


Ing. Josef Kašík, Ph.D.
vedoucí katedry




prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Čestné prohlášení

„Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně příloh, vypracovala samostatně a citovala veškeré použité zdroje.“

V Ostravě dne 21. dubna 2016



Bc. Tereza Procházková

Poděkování

Touto cestou, bych chtěla poděkovat Ing. Blance Poczatkové, Ph.D. za vedení diplomové práce, poskytnutí užitečných rad a podnětných připomínek při její tvorbě. Dále patří mé poděkování Kopřivnické provozovně vodního hospodářství, kde byla diplomová práce realizována a také společnosti CYRRUS ADVISORY, a.s. za konzultaci ohledně dotací.

Obsah

1. Úvod.....	5
2. Teoreticko-metodická východiska konkurenceschopnosti.....	7
2.1 Roviny konkurenceschopnosti.....	7
2.2 Pojetí konkurence a konkurenceschopnost.....	8
2.2.1 Konkurenční výhoda na trhu.....	10
2.2.2 Strategie při tvorbě konkurenční výhody.....	15
2.3 Metody pro měření konkurenceschopnosti.....	16
2.3.1 PEST analýza.....	16
2.3.2 Pollakova metoda.....	18
2.3.3 Porterova teorie konkurenčních sil	19
2.3.4 SWOT analýza.....	21
3. Možnosti získání dotací.....	24
3.1 Co se rozumí dotací.....	24
3.2 Dotace ze strany státu a ze strany EU.....	25
3.2.1 Regionální politika Evropské unie.....	26
3.2.2 Strukturální a investiční fondy.....	27
3.3 Základní předpoklady pro získání dotace.....	28
3.4 Jak postupovat při žádání o dotaci.....	28
4. Představení společnosti.....	31
4.1 Charakteristika společnosti.....	31
4.1.1 Vodní hospodářství Kopřivnice	31
5. Zhodnocení konkurenceschopnosti konkrétního podniku	34
5.1 PEST analýza.....	34
5.2 Pollakova metoda	38
5.2.1 Hodnocení charakteristik Pollakovy metody	38
5.3 Porterova analýza pěti konkurenčních sil	42
5.3.1 Konkurenční rivalita v odvětví	43
5.3.2 Vyjednávací síla zákazníků	46
5.3.3 Vyjednávací síla dodavatelů	48
5.3.4 Hrozba substitutů	50
5.3.5 Hrozba vstupu konkurence do odvětví	51
5.4 SWOT analýz	53
6. Volba vhodných dotací	56
6.1 Možnost dotace na projekt č. 1: Snížení energetické náročnosti budovy.....	56
6.2 Možnost dotace na projekt č. 2: Rekonstrukce ČOV	57
6.3 Možnost dotace na projekt č. 7: Oprava a rekonstrukce deemulgační stanice	58
6.4 Možnost dotace na projekt č. 8: Vybudování dalšího stupně čištění.....	58

6.5	Možnost dotace na projekt č. 12: Pořízení plynového kotle.....	59
6.6	Možnost dotace na projekt č. 13: Pořízení spalovacího zařízení na kapalné oleje...	59
6.7	Možnost dotace na projekt č. 4: Zokružování potrubí	60
6.8	Možnost dotace na projekt č. 5: Výměna potrubí.....	60
6.9	Možnost dotace na projekt č. 6: Oprava pískového filtru.....	60
6.10	Možnost dotace na projekt č. 9: Oprava armatur.....	60
6.11	Možnost dotace na projekt č. 11: Pořízení ADR cisterny	60
7.	Syntéza a doporučení	61
7.1	Syntéza výsledků aplikovaných metod na podnik.....	61
7.2	Doporučení pro podnik.....	65
7.2.1	Doporučení č. 1 – Možnosti získání dotací na plánované projekty	65
7.2.2	Doporučení č. 2 – Úprava webových stránek	68
7.2.3	Doporučení č. 3 – Rozšíření nabídky služeb	69
8.	Závěr.....	70
	Seznam použité literatury	72
	Seznam zkratk.....	75
	Prohlášení o využití výsledků diplomové práce	
	Seznam příloh	

1. Úvod

Pro současnou společnost je charakteristickým rysem masový konzum a masová výroba. Produkci a nabídku určitých druhů výrobků, či služeb sloužících k uspokojení daných potřeb, se věnuje ne jedna společnost. To zákazníkům umožňuje vybírat produkty dle svých individuálních preferencí, někdo se při nákupu řídí cenou, jiný upřednostňuje jakost, design apod. Pro podniky je velmi důležité získat a hlavně udržet přízeň svých nových zákazníků, ti posléze rozhodují o odbytu a nákupu společnosti. Vlivem globalizace do této zostřené konkurence ještě přicházejí podniky ze zahraničí, většinou se jedná o velmi silné konkurenceschopné společnosti s dobře propracovanou marketingovou strategií.

Také společnost LIKVIDACE ODPADU CZ a.s., na kterou je tato diplomová práce aplikována, se potýká s velkou konkurencí v oblasti nakládání s nebezpečnými odpady. Přičemž hlavní konkurenty představují právě nadnárodní společnosti.

Diplomová práce bude zaměřena na zhodnocení současné situace na trhu Kopřivnické provozovny vodního hospodářství. Dle výsledků, použitých metod a plánovaných projektů provozovny budou prověřeny možnosti získání dotací na konkrétní projekty.

Nejprve bude v teoretické části diplomové práce vysvětlena problematika konkurenceschopnosti. V této kapitole budou nastíněny roviny konkurenceschopnosti, vysvětleny hlavní rozdíly mezi pojmy konkurence a konkurenceschopnost, dále bude tato kapitola věnována představám různých autorů o těchto dvou pojmech, konkurenčním výhodám a často používaným strategiím uplatňovaných při získání konkurenčních výhod.

Důležitou součástí druhé kapitoly jsou bezpochybně metody uplatněné v této práci. Vysvětleny zde budou konkrétní metody jako je PEST analýza, Pollakova metoda, Porterova teorie pěti konkurenčních sil a SWOT analýza.

Teoretická část bude pokračovat i třetí kapitolou, zaměřenou právě na výše zmiňované dotace. Kapitola je určena pro vysvětlení pojmu dotace a základní rozdělení, také budou zjištěny hlavní poskytovatelé dotací a postup v deseti krocích uplatněný při žádání o dotaci.

Kapitola čtvrtá, rovněž teoretická, bude vyhrazena konkrétnímu podniku a to společnosti LIKVIDACI ODPADU CZ a.s. Jelikož je zhodnocení konkurenceschopnosti zaměřeno na konkrétní určitou provozovnu nacházející se v Kopřivnici, bude charakterizováno právě Kopřivnické vodní hospodářství. Specifikovány budou činnosti, technické a technologické jednotky provozovny.

Praktická část je pak složena ze dvou kapitol. První slouží k zhodnocení konkurenceschopnosti Kopřivnické provozovny pomocí výše zmíněných metod a v další kapitole budou zjištěny možnosti dotace na určité projekty. Poté bude následovat syntéza výsledků aplikovaných metod a navržení vhodných doporučení pro podnik.

Cílem diplomové práce je zhodnotit konkurenční postavení Kopřivnické provozovny a poté dle výsledků navrhnout strategii, zjistit jaké jsou možnosti získání dotací na plánované projekty a učinit vhodné doporučení pro tuto provozovnu.

2. Teoreticko-metodická východiska konkurenceschopnosti

První teoretická část je zaměřena na konkurenceschopnost, které se tato diplomová práce věnuje. Vymezeny jsou zde čtyři různé úrovně konkurenceschopnosti, pojmy jako je konkurence a konkurenceschopnost z pohledů různých autorů. Dále je v této části rozebrána konkurenční výhoda, bez níž by žádný podnik nemohl být konkurenceschopný, a jsou zde popsány konkurenční strategie. Následuje vysvětlení metod, které jsou pro zhodnocení konkurenceschopnosti v praktické části použity.

2.1 Roviny konkurenceschopnosti

V knize Dvořáček (2012) píše, že cílem koncepce systematické konkurenceschopnosti je podchycení politických a ekonomických faktorů, vedoucích k lepšímu průmyslovému rozvoji. Systematická konkurenceschopnost je v podstatě model, kde stát, banky, zaměstnavatelé, zaměstnanci apod. vytváří důležité předpoklady k rozmachu konkurenceschopnosti.

Model je tvořen čtyřmi úrovněmi:

- Mikrorovinou podniku a vnitropodnikovými sítěmi.
- Mezorovinou konkrétních politik a institucí.
- Makrorovinou generických ekonomických předpokladů.
- Metarovinou pomalých proměnlivých (sociální a kulturní strukturou, primárním uspořádáním, zaměřením ekonomiky, talentem sociálních aktérů definovat strategie apod.).

V modelu systematické konkurenceschopnosti jsou na dílčích úrovních brány za velmi významné tyto prvky úspěšného průmyslového rozvoje:

Metaúroveň

- Kulturní hodnoty zaměřené na vývoj, sdílené značnou skupinou populace.
- Společné postoje o nutnosti průmyslového rozvoje a zapojení se do světového trhu.
- Dovednost sociálních aktérů spolu definovat vize, strategie a zavádět politiky.

Makroúroveň

- Ustálený a předvídatelný makroekonomický rámec, obsahující věcnou politiku směnného kurzu i politiku zahraničního obchodu.

Mezoúroveň

- Určité politické systémy, názory a instituce, představující konkurenční výhodu. Jedná se o konkrétní, cílené politiky napomáhající k utváření průmyslových odvětví a prostředí jako jsou technologické instituce, výcviková střediska apod. Mnoho organizací působících na této úrovni, by neměly být státního charakteru, tzn. podniky, podnikatelská sdružení či neziskové společnosti.

Mikroúroveň

- Zde patří kompetentní společnosti a jejich neustálé vylepšování a také sítě podniků se zjevnými externalitami.



Obr. 2.1 Úrovně systematické konkurenceschopnosti

Zdroj: DVOŘÁČEK, Jiří. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. (2012)

Obrázek 2.1 znázorňuje hierarchické uspořádání úrovní systematické konkurenceschopnosti od nejvyšší úrovně po nejnižší úroveň.

2.2 Pojetí konkurence a konkurenceschopnost

Důležité je odlišit pojem konkurence od konkurenceschopnosti. Mikoláš (2005) uvádí, že konkurenci je možno vyjádřit jako soupeření, soutěžení či hospodářskou soutěž. Je to velmi široký koncept a to nejen ekonomický, ale také sociální, kulturní, etický a rovněž politický.

Ohledně termínu konkurenceschopnost je však možno nalézt mnohem více názorů a definic. Většina z nich má obdobnou myšlenku a některé se mohou trochu lišit. Některé z nich jsou proto uvedeny níže.

Mikoláš (2005) také píše, že pro konkurenta, který chce vstoupit do konkurenčního vztahu, je podstatné splňovat dvě uvedená kritéria:

- konkurent musí mít konkurenceschopnost, to znamená, že musí mít nějaký konkurenční potenciál, se kterým vstoupí na trh,
- rovněž musí mít konkurenční zájem, tedy oplývat jistými vlastnostmi, ke kterým patří například podnikavost.

Jak tvrdí autoři Hučka, Kislingerová, Malý a kol. (2011), konkurenceschopnost je zásadní termín neodmyslitelně patřící ke všem ekonomikám. Tento pojem měl značný smysl nejen v minulosti nýbrž také v současnosti a s rostoucí globalizací je stále významnější. V první řadě, jde o uplatnění určitých dovedností, vedoucích k lepším výsledkům. Podnik, který těmito vlastnostmi disponuje, může vytvářet:

- kvalitnější, nebo stejně kvalitní produkty či služby,
- produkci co se do objemu týče převyšující či ve stejné vyšší jakou mají konkurenti,
- a prodávat produkci za nižší ceny, či srovnatelné než nastolila konkurence a v případě vyšší ceny jde o takové produkty, služby, které jsou vykompenzovány lepšími užitnými vlastnostmi.

Pojem konkurenceschopnost lze také chápat jako způsobilost zachovat si podíl na trhu nebo jej v lepším případě zvyšovat. V případě konkurenceschopnosti na trhu tuzemském, ji lze považovat za vnitřní. Naproti tomu, pokud se jedná o poměr k zahraničním trhům, je považována konkurenceschopnost za vnější.

Mezi hlavní faktory na jednotlivých trzích patří:

- užitné vlastnosti (jakost, účelnost oproti konkurenčním výrobkům, apod.).
- cena,
- úroveň dodávky (marketing, servis, rychlost dodávky, flexibilita na neočekávané požadavky, podmínky dodávky, záruční lhůta, atd.).

Dané faktory mají velký vliv na kladný výsledek produktu, služby či zboží, dále jen produktu. Tyto produkty se každodenně střetávají na trhu s konkurenčními produkty

a hlavním cílem je získat si své zákazníky. Jedná se o výrobky s podobnými vlastnostmi nebo s výrobky, které je možno nahrazovat.

Užitné vlastnosti vznikají při výrobě produktu či poskytnutí služby. Podle ceny se dokáže zákazník rozhodovat a určit, zda vynaloží náklady na nákup daného produktu nebo koupí produkt konkurenční. Pokud dojde k situaci, kdy zákazník vyhodnotí cenu jako příliš vysokou, může koupit, odmítnout nebo daný produkt vyrobit sám. Jakost dodávky určuje jisté pohodlí, jež se pojí s používáním produktu.

Z výše uvedeného vyplývá, že **cena**, kterou výrobce nabízí na trhu je hlavním pojmem konkurenční schopnosti. Mezi hlavní části konkurenceschopnosti neodmyslitelně patří faktory ovlivňující cenu z hlediska nákladů a zisků společnosti.

Existují však výjimky, kdy cena je iluzorní a konečný spotřebitel může mít jiné představy, jež odráží jeho znalosti trhu. Tento pojem však neznačí znalost vždy v pozitivním slova smyslu, ale naopak zahrnuje i pojem neznalost. Proto většina zákazníků není schopna sama určit užitnou hodnotu a v podstatě neví, zda výrobek odpovídá ceně a užitným vlastnostem konkurenčního produktu či nikoliv. Ceny vždy neodráží situaci na trhu, ale mohou být prvkem manipulativním.

Mezi vnitřní prvky konkurenčních schopností se řadí i marketing, především všude tam, kde se vyrábí pro konečnou spotřebu. **Úroveň marketingu** zásadně ovlivňuje celkovou konkurenční schopnost výrobku a společnosti jako celku.

Palatková (2014) chápe konkurenceschopnost podniku jako talent docílení vlastních záměrů, neboli jako možnost efektivně, pružně a inovativně využívat prostředky tak, aby byly uspokojeny veškeré zájmy zainteresovaných stran. Mezi ty patří vlastníci, vedoucí pracovníci, zákazníci, zaměstnanci společnosti, banky, apod..

Beneš (2014) tento termín vysvětluje, jako schopnost společnosti využívat přínosy vyplývající z dobré pověsti společnosti. Díky ní, je mnohem snadnější uspět nejen na trhu s produkcí, ale také na trhu poptávky po pracovní síle, na finančním trhu či na trhu komponentů.

2.2.1 Konkurenční výhoda na trhu

Autoři Kotler a Keller (2006) píší, že společnosti musí dokázat vytvořit nejen vysokou absolutní hodnotu, ale také musí být tato hodnota vysoká ve srovnání s konkurencí a zároveň by měla být vytvořena s co nejnižšími náklady.

Konkurenční výhoda je dle autorů možnost dělat něco jedním nebo s vícero postupy tak, aby to konkurence nebyla schopna napodobit. Pouze minimum konkurenčních výhod lze dlouhodobě udržet, některé mohou být využitelné.

Takovéto využitelné metody se vyznačují tím, že je společnost dokáže upotřebit jako odrazový můstek k dalším novým výhodám. Společnost, která má zájem se udržet na trhu, musí hledat a vytvářet nové výhody.

Veškeré konkurenční výhody musí být především pochopeny a přijaty zákazníky. Pokud nejsou v zákaznickém povědomí, nebo je zákazníci nedovedou ocenit, nejedná se o konkurenční výhodu. Společnosti by se měly soustředit na vytváření výhod pro své zákazníky. V případě, kdy jim bude nabídnuta vysoká hodnota, a budou spokojeni zákazníci, bude spokojená i společnost neboť bude docházet k opakovaným nákupům a tedy i vyšší ziskovosti.

Mirinič (2008) ve své knize uvádí, že konkurenční výhodu v organizaci vytváří její kompetence tvořené dovednostmi anebo také jejími zdroji. Hlavními příčinami konkurenční výhody jsou nejen jedinečné dovednosti a kompetence jedné společnosti, ale i reprodukovatelné dovednosti a kompetence vlastněné více společnostmi.

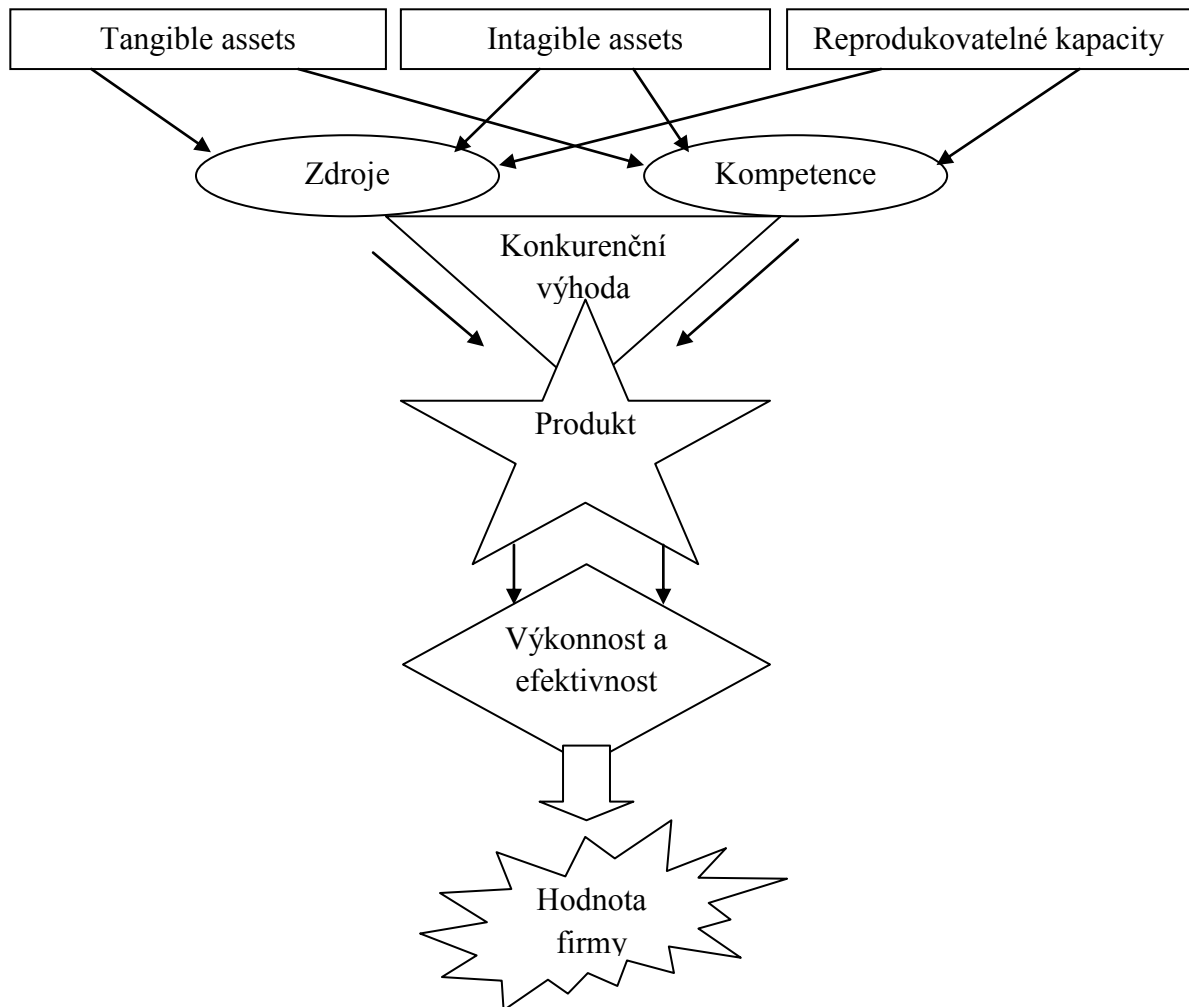
- Dovednosti a kompetence, které jsou jedinečné, neboli originální mohou-li mít hmotnou povahu (zde lze zařadit například různá zařízení, postupy založené na intelektuálních majetkových právech, vybraných licencích, patentech či ochranných známkách), ale i nehmotnou povahu (znalosti, informace, uspořádání, dlouhodobá partnerství, apod.).
- Mezi reprodukovatelné kapacity se řadí například stroje a technické vybavení, peněžité zabezpečení, marketing, všeobecné znalosti či běžné licence.

Kompetence společnosti jsou prvořadě pro účelné, efektivní použití zdrojů na tvorbu image, produkce, prodeje, která bude zákazníky požadována a která se projeví v objemu tržeb a v celkové výnosnosti společnosti a její hodnotě.

Z dlouhodobé praxe se přišlo na to, že:

- Pouze společnost, jež má schopnost co nejlépe zužitkovat vložený kapitál a zvýšit hodnotu společnosti ve stále intenzivnější hospodářské soutěži, je schopna docílit lepších finančních výsledků nežli konkurenti.

- Zásadní podmínkou vysoké výkonnosti společnosti je získat výhradní postavení nad konkurenty a stát se vůdcem v hospodářské soutěži.
- Jedna z nejvýnosnějších konkurenčních výhod je založená na nabízení produktů, které jsou atraktivní pro zákazníky. Tato výhoda také umožňuje nasadit vyšší ceny, než stanoví konkurenti.
- O kladném výsledku nabízeného produktu na trhu rozhodne nakonec cena a hodnota vnímaná zákazníky.



Obr. 2.2. Konkurenční výhoda a tvorby hodnoty

Zdroj: MARINIČ, Pavel. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. (2008)

Z obrázku 2.2 je zřejmé, že zásadou konkurenčních výhod je produkt, popřípadě služba ztělesňující hodnotu, a to nejen pro zákazníka, ale i pro výrobce. Na hodnotu pro zákazníka má vliv v první řadě ojedinělost produktu a vnitřní kvalita produktu, to jak dokáže vyhovět nárokům a očekáváním zákazníka. Výrobce na konečnou hodnotu pohlíží jako na vymezující celkovou výnosnost, se kterou se tento výrobek produkuje, úsilí

zvyšovat zisk má vliv na distribuční funkci společnosti. Primárními faktory, díky nimž je produkován konečný zisk, jsou celkové tržby, od kterých se odečtou celkové náklady. Na rychlost jakou rostou tržby, má vliv:

- úspěšnost na trhu,
- velikost produkce,
- konečná cena.

Aby byl prodej úspěšný, je třeba mít zajímavější produkt než konkurent. Produkt by měl lépe vyhovět požadavkům zákazníka pomocí vyšší míry promyšlenosti produktu.

Mirinič (2008) klasifikuje konkurenční výhody podle:

- výhod reagujících na změny,
- výhod vycházejících z inovací,
- trvalých konkurenčních výhod.

2.2.1.1 Konkurenční výhody vycházející z reakce na změny

Společnosti, které jsou flexibilní a schopné rychle zareagovat na změny, získávají nad rivaly konkurenční výhodu. Kislingerová (2005) v knize sděluje, že v současné době, kdy nelze dobře předpovídat budoucnost a prostředí se neustále mění, je tato schopnost požadována za nezbytnou. Změna, je mnohdy spojována s negativním působením, ale opak je někdy pravdou. Pro společnosti totiž změna vytváří nové možnosti pro zlepšení výsledků na trhu a zisku. Každá společnost, ale může zareagovat jiným způsobem, každá, je velmi individuální co se týče orientace, zdrojů či jiných schopností a dovedností. Klíčovou povinností reagovat na změny je pověřen management společnosti. Významná je především pohotovost, s jakou management na vnější změny zareaguje.

- Aby management mohl flexibilně zareagovat na změny přicházející z vnějšího okolí a vytvořil si tak konkurenční výhodu na trhu, musí brát v úvahu klíčové faktory úspěchu v budoucnosti. Jedním z nich jsou informace a druhým schopnost reagovat na požadavky.
- Společnost, která chce zareagovat na změnu v podnikatelském prostředí, musí mít relevantní informace. Společnost by měla neustále analyzovat podnikatelské prostředí. Nastávají-li rychlé změny v prostředí je pro ni nezbytné mít zavedený systém varování ohledně zákazníků, dodavatelů, konkurence apod.

- Rychlost s jakou reakce nastane, vyžaduje, aby mohl podnik co nejrychleji zaměřit své zdroje na nejlepší příležitosti v podnikatelském prostředí. Pro rychlost reakce na změny stačí méně úrovní řízení, decentralizaci rozhodování a nenucený postup spolupráce. Rychlost reakcí na požadavky a na změny je důležitá v každém odvětví.

2.2.1.2 Konkurenční výhody vycházející z inovací

Konkurenční výhodu je možné získat nejen tak, že bude podnik čekat, až ve vnějším prostředí nastane určitá změna, ale může si ji vytvořit sám. Takovéto změny, ke kterým dochází v podniku, se nazývají inovace. Inovace nepřináší jen konkurenční výhodu, ale umožňují i vyřadit ze hry jiné podniky. Mezi hlavní faktory přinášející úspěch se řadí právě inovace, pomocí nich se zvyšuje rivalita mezi konkurenty. Podnik, který se zaměřuje na inovaci svých produktů popřípadě služeb, by měl monitorovat své vlastní kladné stránky a využít je k následnému růstu. Inovace nemohou nastat, pokud podnik nemá tvůrčí, intuitivní a kreativní zaměstnance.

2.2.1.3 Trvalé konkurenční výhody

Buffett a Clark v knize Nová Buffetologie (2012) píší, že úspěch podniků s trvale konkurenční výhodou spočívá v obchodní značce či jsou v regionu monopolem. Tyto výhody umožňují podniku nebo poskytovatelům dosahovat zisků podobných jako tomu je u monopolu. Podniku s touto výhodou je méně závislý při stanovení ceny na konkurenci, ve většině případů si stanovuje vyšší ceny a dosahuje tak vyšších marží.

Už ze slova trvalé je zřejmé, že si podnik umí udržet svou výhodu i v budoucnosti a to i za předpokladu, že nemusí vynaložit velké finanční prostředky na udržení konkurenční výhody.

Gant (2013) nepovažuje trvale konkurenční výhodu za směrodatnou. Velkým rizikem je konkurence, která může takovéto výhody zničit. Hrozbou jsou pro podnik inovace a imitace rivalů, díky nimž podnik lehce ztratí výhody. Ve většině případů dochází v odvětví k imitaci nejlepšího konkurenta. Pokud si chce podnik zachovat tuto výhodu, musí si vytvořit co nejefektivnější bariéry imitace.

2.2.2 Strategie při tvorbě konkurenční výhody

Ve své knize Kislingerová (2008) tvrdí, že pro tvorbu konkurenční výhody je zásadní dobře propracovaná a promyšlená strategie. Hlavním záměrem je odlišení se od konkurentů. Trvalé udržení konkurenční výhody je směřodátná pro získání úspěchu.

Identifikovat příležitosti nezajistí růst hodnoty a nebude stačit ani k přežití společnosti. Po prvním kroku identifikace je nezbytné se zaměřit na rozvoj zdrojů a schopností, které se stanou podstatou konkurenční výhody. Bez těchto výhod bude společnost fungovat krátce.

U strategie je nutné se rozhodnout, jakou určitou hodnotu bude společnost zajišťovat a pro koho.

Jak ve své knize píše Charvát (2006), jedním z postojů společnosti, která může pomoci k jednoduchému určení a vymezení trhu je generická strategie.

Společnosti mívají v komparaci s jinými společnostmi mnoho silných a slabých stránek, ale dvě zásadní konkurenční výhody se nemění a to nízké náklady a diferenciaci.

Hlavní myšlenkou těchto generických strategií je to, že konkurenční výhoda je podstatou všech strategií. Aby byla konkurenční výhoda získána, je zapotřebí aby společnost uskutečnila selekci. Pokud má společnost získat konkurenční výhodu, musí zhodnotit a vybrat typ konkurenční výhody, na kterou se zaměří.

V následující tabulce 2.1 jsou strategie rozděleny podle konkurenční výhody a konkurenčního rozsahu.

		Konkurenční výhoda	
		Nížší náklady	Diferenciace
Konkurenční rozsah	Široký cíl	Vůdčí postavení v nízkých nákladech	Diferenciace
	Úzký cíl	Soustředění pozornosti na nízké náklady	Soustředění pozornosti na diferenciaci

Tab. 2.1 Konkurenční výhoda

Zdroj: CHARVÁT, Jaroslav. *Firemní strategie pro praxi: praktický návod pro manažery a podnikatele, od firemní kultury po schopnost vydělávat peníze, příklady a studie z praxe v ČR.* (2006)

Blažková (2007) uvádí, že **strategie vůdčího postavení v nízkých nákladech** spočívá v nejnižších nákladech výroby a distribuci v odvětví. Výsledkem jsou výrobky, které společnost nabízí mnohem levněji než konkurence a může tak dosáhnout i většího tržního podílu. Výhodou této strategie je velká bariéra pro potenciální konkurenty a snižuje zájem o substituty. Často je metoda uplatňována v masové výrobě, a aby ji bylo možné uskutečnit je potřeba co nejefektivněji nakupovat, vyrábět, distribuovat, apod., čímž dojde k úspoře nákladů. Velkou hrozbu představuje jiná společnost s ještě nižšími náklady.

Hlavním cílem **diferenciace** spočívá v originalitě a odlišení se od konkurentů. Náklady zde nehrají hlavní roli, tu má právě jedinečnost či lepší vlastnosti produktu. U této strategie je typická vyšší cena, která zahrnuje vyšší náklady nebo přidanou hodnotu pro zákazníka. Postup se uplatňuje v případě obtížného napodobení a snadného odlišení od konkurence. Tento způsob se snaží vyhovět individuálním požadavkům zákazníků a ti jsou za konečný výrobek ochotni si i připlatit. Nebezpečí spočívá v tom, že zákazníci mohou preferovat levnější výrobky s horší kvalitou a vlastnostmi.

Soustředění či zaměření uplatní společnost, která chce zaujmout jeden či více úzkých segmentů místo celého trhu. Orientuje se na malou část trhu, kde jsou nedostatky na trhu či je zde zajímavý segment. Společnost se pak zaměří buď na nízké náklady, nebo diferenciaci a snaží se nalézt potřeby segmentu a získat dobré postavení buď v ceně, nebo v jiné oblasti, kterou požadují zákazníci. I v tomto případě může nastat situace, kdy segment bude zajímavý pro ostatní firmy.

2.3 Metody pro měření konkurenceschopnosti

První metodu v této diplomové práci představuje SWOT analýza, která pomůže k odhalení silných a slabých stránek a také k nalezení příležitostí na trhu a odhalení hrozeb pro vybraný podnik. Další metodou je PEST analýza, pomocí níž bude identifikováno podnikatelské prostředí, ve kterém se podnik nachází a které podnik ovlivňuje v jeho činnosti. Naproti tomu Pollakova metoda bude sloužit k posouzení životaschopnosti podniku na trhu do dalších let. Poslední metoda je zaměřena na konkurenci. Porter ji chápeme mnohem komplexněji než jiní autoři a právě z těchto důvodů je zvolena Porterova analýza pěti konkurenčních sil.

2.3.1 PEST analýza

Všeobecnými faktory okolí se zabývá ve své knize Jak přežít v konkurenčním prostředí autor Dvořáček (2012). Analýza makroprostředí, která je známá jako PEST

analýza se využívá už od 80. let a je složena z prvních písmen makroekonomických faktorů. Pest tedy znamená politicko-legislativní faktory (P), ekonomické faktory (E), sociálně-demografické faktory (D) a technicko-technologické faktory (T). Časem docházelo k rozšiřování analýzy PEST na analýzu PESTLE nebo PESTEL, kdy se kromě klasických čtyř faktorů začaly analyzovat i faktory legislativní a environmentální

Politicko-právní faktory jsou zaměřené na pravidla hry podnikání. Jsou zde zahrnuty instituce a zákony. Mezi nejčastější faktory se řadí typ vlády a stabilita, úroveň byrokracie a korupce, regulace a deregulace ekonomiky a její trendy, možné změny v politickém prostředí. Jakubínová (2008) uvádí dále členství země v různých politicko-hospodářských koalicích, daňovou politiku, sociální politiku, ochranu životního prostředí, zákony apod.

Dvořáček (2012), mezi základní právní předpisy patří obchodní, pracovní občanské či trestní právo a mezi specifické právo např. regulace cen, hospodářské soutěže, či investiční pobídky.

Ekonomické faktory, se v průběhu času běžně mění. Mezi tyto nestabilní faktory lze zařadit fázi ekonomického cyklu, vývoj cen a kupní sílu či hospodářskou politiku vlády. Za stabilní faktory se považuje charakter, úroveň, konkurenceschopnost ekonomiky apod.

Sociálně-demografické (kulturní) faktory zahrnují historii, kvalitu života, úroveň pracovní síly, strukturu z hlediska věku, pohlaví, náboženství, systém vzdělání a úroveň, rozdělování příjmů apod. Demografické faktory jsou různé změny obyvatelstva, zjištěné ze statistik, např. narození, úmrtí, migrace, změny sociální struktury, vzdělání apod.

Jakubínová (2008) uvádí pod písmenem S sociokulturní faktory, které působí ve dvou rovinách a to faktory spjaté s nákupním chováním a jako faktory způsobující určité chování ve společnosti. Mezi kulturní faktory řadí spotřební zvyky, kulturní hodnoty, jazyk, řeč těla, vzhled lidí, chování žen a mužů, mezi sociální řadí rozvrstvení společnosti, uspořádání či společenské třídy (příjmy společnosti, bohatství, životní styl a úroveň, migraci obyvatel a mnohé další).

Technicko-technologické faktory hrají důležitou roli ve výzkumu a vývoji, mění se trendy a rychlost změn těchto faktorů. Patří sem informační a komunikační technologie, postupy, metody managementu, produkty apod. Za pomoci těchto faktorů mohou být podniky konkurenceschopné a mít lepší výsledky než konkurenti. Dvořáček (2012) ještě člení tyto faktory do dvou skupin na základní, které jsou dostupné pro každý podnik a na

klíčové, které nemají k dispozici všechny podniky a těm které je vlastní umožňují produkovat levně nebo diferencovaně.

2.3.2 Pollakova metoda

Jak zmiňuje Pollak (2003) není žádná dostatečná metoda, která zhodnotí životaschopnost podnik, a proto vymyslel Harry Pollak subjektivní metodu založenou na základě svých dlouhodobých zkušeností. K deseti položkám se přiřazují body. Ke každé charakteristice lze přidělit určitý počet bodů, charakteristiky mají velký na další vývoj podniku. Charakteristiky a maximální počet bodů, který k nim může být přidělen, je uveden v tabulce 2.2.

Charakteristika	Maximální počet bodů
Výzkum trhu cílený na pokrok	13
Výrobky (služby) odpovídající trhu	12
Spokojení zákazníci	11
Spokojenost finančních účastníků	11
Poměr k životnímu prostředí	11
Kapitálová základna	10
Výhodná lokalizace podniku	9
Školení a motivování zaměstnanců	8
Finanční výsledky	8
Spolehliví dodavatelé	7
Celkem	100

Tab. 2.2 Způsob hodnocení životaschopnosti podniku dle Pollaka

Zdroj: POLLAK, Harry. *Jak obnovit životaschopnost upadajících podniků*. (2003)

Položky, které mají největší význam do budoucna, mohou získat nejvíce bodů. Za nejdůležitější charakteristiku považuje Pollak výzkum trhu cílený na pokrok, dále pak výrobky či služby odpovídající požadavkům zákazníků, tato charakteristika kladně ovlivňuje konečné postavení na trhu. Aby bylo vyhověno zákazníkům, je dobré provést průzkum trhu a správně motivovat zaměstnance společnosti. Spokojenost finančních účastníků vede k dlouhodobé spolupráci. Pollak nezapomíná ani na životní prostředí, které nabývá neustále na významu, kapitálovou základnu, lokalizaci či motivaci pracovníků. Nejméně bodů je možné přiřadit finančním výsledkům, které jsou výsledkem dlouhodobého snažení a také položce spolehliví dodavatelé. Parametry, které zásadním

způsobem ovlivňují posouzení deseti výše zmíněných vlastností, jsou uvedeny v příloze č. 2.

Úlohu zhodnotit životaschopnost podniku má zvolený hodnotící tým, který přiděluje k jednotlivým charakteristikám body dle svého uvážení. Po sečtení bodů se získá procentuální podíl, který vyjadřuje konečnou životaschopnost společnosti. Dle Pollaka může nastat těchto pět situací:

- 81 – 100 % - životaschopnost podniku je zaručena,
- 61 – 80 % - životaschopnost podniku je velmi pravděpodobná,
- 41 – 60 % - životaschopnost podniku bez zásahu není zajištěna,
- 21 – 40 % - podnik je nemocný,
- 0 – 20 % - podnik je v krizi.

2.3.3 Porterova teorie konkurenčních sil

V knize Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku Mikoláš (2005, s. 69) uvádí, že: „*Teorie M. E. Portera vysvětluje konkurenční chování prostřednictvím tržních okolností. Úroveň konkurence v odvětví dle této teorie závisí na pěti základních konkurenčních silách. Působení těchto sil se různí podle odvětví, ale souhrnné působení těchto pěti sil určuje předpoklady dosažení konečného zisku v odvětví.*“

Při stanovení konkurenční strategie společnosti by měla společnost dbát na nejlepší postavení, kdy bude schopna se co nejlépe bránit konkurenčním silám, či jejich vliv změnit ve svoji výhodu.

V této teorii konkurenčních sil je konkurence chápána mnohem hlouběji nežli pouze v odvětví. Konkurence nastává:

1. v odvětví,
2. na straně zákazníků,
3. na straně dodavatelů,
4. v podobě substitutů,
5. pokud hrozí, že do odvětví vstoupí nová firma.

Magrreta (2011) uvádí, že **stávající konkurence v odvětví** představuje soutěž mezi společnostmi zaměřujícími se na obdobnou či stejnou podnikatelskou činnost a působí ve stejném odvětví. Mezi šest hlavních činitelů ovlivňujících míru rivality patří:

- Stupeň koncentrace – záleží na kvantitě výrobců či značek a také na tom, jak velký je jejich podíl na trhu. Když tento stupeň koncentrace roste, je zde i intenzivnější konkurence. Činnost jedné společnosti ovlivní chování konkurentů. V případě vysokého stupně koncentrace se některé společnosti uchylují k recipročním dohodám, aby zamezily konkurenci.
- Diferenciace produktů – pokud společnosti nabízí obdobné výrobky, co se týče kvality, vlastností, vzhledu, tak konkurenční boj v odvětví roste. Pokud se společnosti podaří odlišit od ostatních firem a vzroste zájem po její značce, může tak získat lepší postavení a náskok před konkurenty.
- Změna velikosti trhu – v situaci, kdy se zvětší trh, bude konkurence zmírněna. Pokud dojde k ustálení trhu, začne růst konkurence a slabé společnosti budou vytlačovány z trhu.
- Složení nákladů – ve stavu zmenšujícího se trhu si konkurují cenou dodavatelé, kteří mají velké fixní náklady. Poté nastane situace, kdy cena vyrovnávající variabilní náklady zvýší fixní náklady.
- Zvětšování výrobní kapacity – pokud se trh zvětší méně než výrobní kapacity firem, nastane rivalita mezi firmami.
- Překážky vstupu do odvětví – jestliže dělá dodavateli problém vystoupit ze zmenšujícího se trhu, zvýší se konkurence. Příčinou může být averze ze strany zaměstnanců.

Vyjednávací síla zákazníků je ovlivněna:

- Počtem zákazníků – čím méně jich je, tím lépe si umí prosadit své zájmy a získat tak velký vliv.
- Míra působení zákazníka – pokud je jich málo, ale nakupují ve velkých objemech, mohou si diktovat lepší ceny a nákupní podmínky.
- Hrozba zpětné integrace – pokud se dodavatelé začnou spojovat v důsledku tlaku zákazníků, výsledkem nejspíše bude, že cena a tedy i ziskovost firmy vyrábějící polotovary vzdáleného od cílového zákazníka klesne. Tento jev je známý jako cenové nůžky a nastává například v zemědělské nebo hutní prvovýrobě.
- Míra diferenciace výrobku – pokud zákazník nemůže nakupovat např. z důvodu neexistence, nebo není efektivní, aby nakupoval u jiného výrobce než u toho stávajícího, má velmi malou vyjednávací sílu. Jestliže je na trhu více výrobců, může si zákazník lépe diktovat podmínky a ceny.

- Citlivost na jakost výrobku – zákazník upřednostňuje jakostní výrobky podle toho také volí výrobce, který nabízí požadované výrobky v požadované kvalitě.

Všechny vlivy působící na vyjednávací sílu zákazníků působí rovněž na **vyjednávací sílu dodavatelů**. Zde nastává pouze rozdíl v míře, s jakou si dodavatelé určují podmínky. Oproti zákazníkům mají větší vyjednávací schopnosti, mezi něž patří:

- lepší míra své konkurence,
- jednodušší a sladnější zpětná integrace,
- dodávky originálních výrobků,
- dodávky polotovarů, které zásadním způsobem ovlivní výslednou jakost produktu,
- postupy, do nichž musí odběratel investovat, aby mohl přejít na jiného dodavatele.

Konkurence z pozice substitučních produktů je pro stávající produkty vždy nebezpečná. Tyto výrobky dokážou funkčně substituovat jiné produkty. Ohrožení se zvyšuje při větší flexibilitě odběratele, pokud je cena a kvalita substitutu lepší než náš produkt, nebo pokud mohou odběratelé snadno změnit daný výrobek za jeho substitut.

Hrozba **nově vstupujících firem** nastává, pokud firmy v odvětví jednoduše vydělávají vyšších vysokých výnosů a do určitého odvětví lze snadno vstoupit. To jaká bude pohotovost vstupu firem na trh, ovlivňují dva druhy bariér.

Prvním typem je *bariéra strategická* kdy stávající firmy na trhu konají vše tak, aby nové konkurenty nepřitahovaly (např. když se na trh bude chtít dostat nová firma, použijí stávající firmy nové technologie). Druhým typem je bariéra strukturální, která pro nové společnosti znamená mít potřebnou výrobní kapacitu zajišťující určité nízké náklady, investice nutné pro určité konkurenční místo na trhu. Nové společnosti nemají dostatek zkušeností a mají horší dostupnost k distribučním kanálům.

2.3.4 SWOT analýza

Tato metoda analyzuje zároveň mikroprostředí i makroprostředí. Jak uvádí Vochozka (2012) metoda je hlavním nástrojem sloužícím k definování podnikové strategie. SWOT je slovo složené z prvních písmen anglických slov Strengths, Weaknesses, Opportunities a Threats která lze přeložit jako silné stránky, slabé stránky, příležitosti vnějšího prostředí a hrozby uvnitř prostředí.

Jakubíková (2008) píše, že tato analýza pomáhá odhalit, v jakém rozsahu jsou silné a slabé místa stávající strategie významné a jak se dokážou uvést do rovnováhy při změně

v prostředí. Analýza byla první složena ze dvou analýz a to z vnitřní a vnější. Jakubínová v knize radí začít od analýzy vnějšího prostředí, tedy příležitostí a hrozeb. Do analýzy vnějšího prostředí se řadí makroprostředí, které zahrnuje politicko-právní, ekonomické, sociálně-kulturní, technologické faktory a mikroprostředí, to se zaměřuje na faktory, jako jsou zákazníci, dodavatelé, odběratelé, konkurence a veřejnost. Vnitřní analýza, která následuje po vnější analýze je zaměřena na cíle, systémy, postupy, firemní zdroje, vybavení, kulturu, mezilidské vztahy, organizaci firmy apod.

Vochozka (2012) uvádí, to jaká hodnotná finální analýza bude, závisí na vstupních informacích. Data by se měla čerpat od více zainteresovaných stran, jako jsou zákazníci, zaměstnanci, dodavatelé, banky apod.

Postup jak realizovat SWOT analýzu navrhuje ve své knize Grasseová (2012) a vypadá následovně:

- První je nutné si definovat, k čemu bude SWOT analýza použita a čeho chceme dosáhnout, tedy jaký je její cíl. Grasseová zvolila za cíl konečnou strategii. Dále je nutné specifikovat oblast, ve které bude analýza provedena a určí se zodpovědný tým, který ji bude realizovat.
- Na rozdíl od Jakubínové Grasseová radí začít analýzou vnitřního prostředí. Poté co se zjistí silné a slabé stránky podniku, je potřeba je zhodnotit podle vlivu na podnik.
- Pokračuje se identifikací vnějšího prostředí. Zde doporučuje Grasseová věnovat pozornost různým změnám v odvětví. Postupuje se podobně jako u analýzy vnitřního prostředí.
- Jako poslední se zjišťují vztahy silných a slabých stránek a srovnávají se vlivy z okolí. V této fázi je možné určit strategii podniku ze čtyř možných.

V tabulce 2.3 je možno vidět jaké strategie mohou nastat mezi jednotlivými charakteristikami.

<div> <div>Interní faktory</div> <div>Externí faktory</div> </div>	Slabé stránky W	Silné stránky S
	1..... 2..... 3.....apod.	1..... 2..... 3.....apod.
Příležitost trhu O 1..... 2..... 3.....apod.	WO strategie hledání Překonat slabé stránky využitím příležitostí	SO strategie využití Využít silné stránky ve prospěch příležitostí
Nebezpečí trhu T 1..... 2..... 3.....apod.	WO strategie vyhýbání Minimalizace slabých stránek a vyhnutí se ohrožení	ST strategie konfrontace Využití silné stránky k odvrácení ohrožení

Tab. 2.3 SWOT analýza

Zdroj: GRASSEOVÁ, Monika. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení.* (2012)

Jednou ze čtyř strategií, je **strategie hledání**. Grasseová (2012) ji definuje jako situaci, kdy má podnik mnoho slabých stránek, ale zároveň je pro něj hodně příležitostí na trhu. V tomto případě je vhodné využít příležitosti, které se ve vnějším prostředí nabízí. Pro využití příležitostí jsou zapotřebí i nové zdroje.

Druhá **strategie využití** vykazuje ideální stav, kterého by chtěla dosáhnout každá společnost. Zde se vyskytuje hodně silných stránek a příležitostí. Ve skutečnosti však tato situace nastává málokdy.

Strategie vyhýbání je naprostým protikladem předchozí strategie. Podnik, který se v této situaci nachází má mnoho slabých stránek a zároveň je velmi ohrožen i z vnějšího prostředí. Podniku, který se do této situace dostal, radí Grasseová usilovat o naplnění poslání a zmenšit výskyt slabých stránek a ohrožení.

Podlešní **strategie konfrontace** je charakteristická pro podnik velkým množstvím silných stránek, které jsou ohroženy nebezpečím z vnějšího prostředí. Zde je dobré rozpoznat nebezpečí, které může vnější okolí přinést a přeměnit jej na silnou stránku.

Pomocí SWOT analýzy se neurčuje pouze strategie do budoucna, ale může být využita i pro určení vize či cílů podniku.

3. Možnosti získání dotací

Druhá teoretická část slouží k seznámení s dotacemi, typy dotací, hlavními poskytovateli a základním postupem při žádání o dotaci. Důležitým zdrojem při této teoretické části nejsou pouze knihy, ale především internetové stránky MMR, která poskytuje aktuální informace týkající se dotací.

3.1 Co se rozumí dotací

Novotníková (2005), za dotaci pokládá veškeré prostředky udělené ze státního rozpočtu, státních finančních aktiv či národního fondu. Dotace jsou přidělené na konkrétní účel právnickým nebo fyzickým osobám.

Taktéž jsou za dotaci považované bezúplatné prostředky z EU nebo z jiných veřejných rozpočtů zahraničních států.

V neposlední řadě je dotace chápána jako odpuštěná část poplatků, pokud to tak právní předpis a příslušný orgán stanoví.

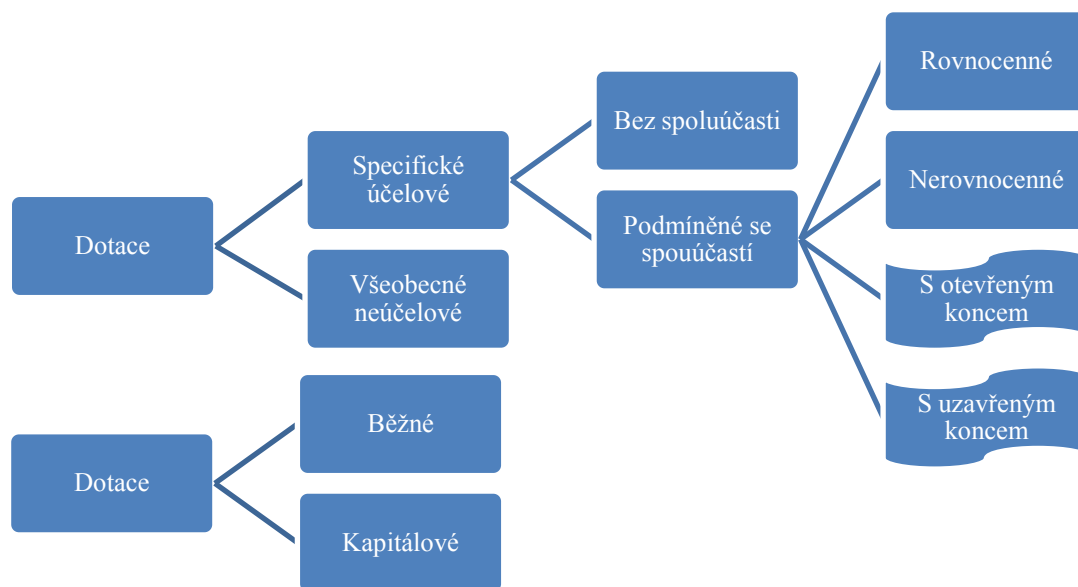
Druhy dotací

Provazníková (2009) uvádí, že neúčelovými dotacemi je možné financovat různé statky a služby, naproti tomu účelové dotace lze využít pouze na konkrétní účel. V případě, že při čerpání účelové dotace není využita celá dotace, musí být vrácena poskytovateli. Specifické účelové dotace lze dále členit na dotace bez spoluúčasti a na dotace s podmíněnou spoluúčastí. Dotace s finanční spoluúčastí stimulují příjemce dotace k docílení jeho příjmů, bez kterých by ji nebylo možné poskytnout. Nevýhodou se může stát dlouhodobé střádání nezbytných financí. Naopak u dotací bez finanční spoluúčasti není potřeba mít konkrétní vlastní příjmy. Dotace s finanční spoluúčastí je možné dále členit na rovnocenné a nerovnocenné. Rovnocenná podmíněná účelová dotace má určený fixní podíl, pomocí něhož dané služby dotuje obec, kraj či stát. Používá se také označení otevřená dotace, kdy je ve vztahu k činnosti obce nebo kraje poskytnuta předem stanovená výše dotace. Nerovnocenná podmíněná účelová dotace je specifická fixní částkou, poskytnutou obcí či krajem, nezáleží přitom na využití osobních zdrojů. V tomto případě někdy používá označení uzavřené dotace, jednoduše řečeno je stanovena nejvyšší možná částka.

Z hlediska času lze dělit dotace také na běžné a kapitálové, kdy běžné jsou udělené na provozní, normální potřeby. V mnoha případech jsou tyto běžné dotace účelové a spjaté

s konkrétním ukazatelem např. počet obyvatel. Kapitálové dotace se poskytují na investiční záměry a jsou skoro ve všech případech účelové.

V následujícím obrázku 3.1 je pro snazší pochopení dotační členění znázorněno.



Obrázek č. 3.1 Typy dotací

Zdroj: PROVAZNÍKOVÁ, Romana. *Financování měst, obcí a regionů: teorie a praxe*. (2009)

3.2 Dotace ze strany státu a ze strany EU

Novotníková (2005) píše, že dotace poskytuje stát do rozpočtu krajů a obcí, ve většině případů se jedná o nenávratnou dotaci. Poskytují se jako běžné dotace, kapitálové dotace či nenávratné finanční výpomoci, mnohdy bezúročné a účelové. Běžné dotace bývají buď účelové, tedy určené na konkrétní záměr (př. dotace na jednoho studenta) nebo neúčelové, na financování každodenních rutinních potřeb v rozpočtovém období. Kapitálové dotace jsou vždy účelové, jednorázové, na dotování dlouhodobých investičních potřeb, které se tak často neopakují.

Petrliková (2006) uvádí, že mezi poskytovatele státu patří:

- Ústřední orgány státní správy – zde patří Ministerstvo pro místní rozvoj; financí; zahraničních věcí; školství, mládeže a tělovýchovy; kultury; práce a sociálních věcí; zdravotnictví; spravedlnosti; vnitra; průmyslu a obchodu; zemědělství; obrany; dopravy; živního prostředí a informatiky.

- Úřady práce.
- Grantová agentura ČR.
- Organizační složky státu určené zvláštním zákonem nebo PO – např. Czechinvest.

Novotníková (2005), programy či projekty z rozpočtu EU, jsou spolufinancovány prostřednictvím strukturálních fondů. Ministerstvo pro místní rozvoj ČR na svých stránkách zveřejňuje, že v pro období 2014-2020 je celková suma všech fondů 23,83 miliard eur. Fondy EU obsahují různé finanční nástroje, sloužící k podpoře hospodářského růstu členských zemí, k vyšší úrovni vzdělání populace a také k menším sociálním nerovnostem.

3.2.1 Regionální politika Evropské unie

MMR na svých stránkách uvádí, že Regionální politika EU, také známá jako politika hospodářské a sociální soudržnosti nebo zkráceně kohezní politika je znakem solidarity v rámci EU. Státy, které jsou na tom finančně lépe, přispívají na státy chudší. Cílem je, aby se zvýšila životní úroveň obyvatel v celé EU.

Hlavním záměrem podle evropských nařízení je, aby politika HSS pomáhala podporovat harmonický a trvalý vývoj ekonomických činností, co nejlepší úroveň zaměstnanosti, ochranu a zlepšení ŽP v rámci EU. Záměrem HSS je také územní koheze, tedy provázanost a soudržnost. Zde je zásadní příhraniční národní ale i mezi regionální kooperace.

Na politiku HSS je určena více než třetina celkového rozpočtu a spolu se zemědělskou politikou patří ke klíčovým evropským agendám.¹

Program na roky 2014-2020

Cíle EU jsou uskutečněny během sedmiletých etap, v rámci nich se určí rozpočet a jsou stanoveny nové cíle. ČR se účastnila prozatím tří programových období a to programové období 2000-2006, 2007-2013 a nyní 2014-2020.

Na současné programové období 2014-2020 jsou pro ČR přiděleny finance dosahující téměř 24 miliard eur. Od konce roku 2013 začalo platit šest nových nařízení, které tvoří v tomto programovém období 2014-2020 legislativní základ pro podporu z Evropských

¹ MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ ČR. *MMR: Fondy EU pro Českou republiku* [online]. [cit. 2015-12-10]. Dostupné z: <http://www.strukturalni-fondy.cz/cs/Fondy-EU>

strukturálních a investičních fondů. Cílem EU je naplnění strategie EU 2020 zaměřené na inteligentní a udržitelný růst podporující začlenění, to je také vize pro rozvoj EU. Programy pro současné období jsou uvedeny v příloze č. 1²

3.2.2 Strukturální a investiční fondy

Strukturální a investiční fondy patří k primárním prostředkům pro realizaci HSS. Prostřednictvím těchto fondů se rozdělují peníze a hlavním cílem je zmírnit ekonomické a sociální rozdíly mezi příslušnými členy EU a jejich regiony.

Evropský fond pro regionální rozvoj

Cílem EU je prostřednictvím EFRR zlepšit hospodářství a modernizovat. Mezi projekty, které jsou z tohoto fondu podporovány, patří např. výstavba silnic či železnic, likvidace ekologických zátěží, výstavba a modernizace sportovišť, podpora ambicí podnikatelů apod.

Evropský sociální fond

Fond určen k pomoci v sociální oblasti, zvýšení zaměstnanosti a vývoje lidských zdrojů. ESF je zaměřen i na projekty neinvestičního charakteru, mezi které patří např. získání nových kvalifikací pro lidi bez zaměstnání, různé projekty pro lidi s handicapem, etnické menšiny a další obyvatele, kteří mají jisté nevýhody.

Fond soudržnosti

FS je známý jako Kohezní fond a oproti strukturálním fondům je zaměřen na pomoc v rozvoji slabším státům, ne regionům. Z tohoto fondu jsou financovány investiční projekty, musí být však zacíleny na velké projekty dopravní infrastruktury, ochranu ŽP a také na energetické a obnovitelné zdroje energie.

Evropský zemědělský fond pro rozvoj venkova

Fond pomáhá k rozmachu venkova, který patří do zemědělské politiky EU. Finance z EAFRD pomáhají zlepšit konkurenceschopnost zemědělství a lesnictví, zkvalitnit ŽP a zaměřuje se též na lepší život venkova.

² MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ ČR. MMR: Programové období 2014–2020 [online]. [cit. 2015-12-11]. Dostupné z: <http://www.strukturalni-fondy.cz/cs/Fondy-EU/2014-2020>

Evropský námořní a rybářský fond

Tento fond je zaměřen na rozvoj rybolovu a spadá do společné rybářské politiky EU. EMFF pomáhá projektům zvyšujícím konkurenceschopnost a ochranu ŽP. Prostředky jsou poskytovány na projekty mořského ale i vnitrozemského rybolovu, na obnovu a investice sekundárního sektoru, obnovu či likvidaci plavidel, zdokonalení akvakultury atd.³

3.3 Základní předpoklady pro získání dotace

Tauer, Zemánková a Šubertová (2009, s. 27) tvrdí že: „Ve znění operačního programu jsou pro každou oblast podpory vymezení oprávnění žadatelé, ze kterých se po schválení žádosti stanou příjemci podpory.

Obvykle se jedná o obecné vyjmenování možných typů žadatelů, jako jsou např. kraje, obce, malé a střední podniky, fyzické osoby, neziskové organizace, vysoké školy atp. Základem pro identifikaci žadatele je jeho IČO.“

Kdo může o podporu požádat a co vše musí splnit je potom dále upřesněno ve vybrané výzvě. Společnosti mají přesně stanovené podmínky, které musejí splňovat jako je např. maximální počet pracovníků, velikost obratu, odvětví, období po které společnost na trhu funguje a mnoho dalších. Dotaci může společnost obdržet na projekty finančního i nefinančního charakteru např. na dobrou a dopravní infrastrukturu, na ochranu ŽP, podporu podnikání apod.

3.4 Jak postupovat při žádání o dotaci

V knize Tauer, Zemánková a Šubertová (2009) uvádí, že žádost o poskytnutí dotace je formalizovaný dokument, který musí být vypracován dle předpisů Evropské komise. Předpisy jsou dále rozvinuty konkrétními řídicími orgány naší země v podobě metodických příkazů. Vytváření žádosti o projekt vyžaduje se podrobně obeznámit s nejaktuálnější podobou dokumentace k danému projektu. Ještě než společnost začne projekt vytvářet, měla by zjistit, zda jej je možné financovat z daného operačního programu. Jako první je vhodné vytvořit hlavní projektový rámec zaměřený na podmínky potřebné k uskutečnění projektu, také je nutné určit aktivity a racionální vztah mezi aktivitami a výstupy a výsledky celého projektu. Projektový rámec je užitečný nástroj pro sestavení každého projektu.

³ MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ ČR. *MMR: Informace o fonděch* [online]. [cit. 2015-12-11]. Dostupné z: <http://www.strukturalni-fondy.cz/cs/Fondy-EU/Informace-o-fondech-EU>

Žádost o dotaci je možno shrnout do desíti následujících kroků:

1. krok - Důkladné sepsání záměru

Nejprve je důležité si ujasnit, na co budou finance potřeba. Musí být vytyčen cíl, kterého se chce dosáhnout. Záměr musí být logicky seřazen a je třeba definovat cílové skupiny, které se bude týkat. Důležitou roli představuje i finanční stránka záměru, zde je na mysli rozpočet a zdroje, z kterých bude financován.

2. krok - Vyhledání vhodného programu a specifické oblasti dotace

Jak uvádí MMR, vše se odvíjí od stanoveného cíle projektu, dle něj je zapotřebí nalézt nejvhodnější dotační program. Informace o dotačním programu jsou k dispozici v programovém dokumentu, ten obsahuje jeho cíle, oblasti zaměření a všechny žadatele, kteří se o dotaci mohou ucházet.

3. krok - Předložení žádosti

Žádost o dotaci je primární listinou, která předurčí, zda bude žádost o dotaci schválena. K vytvoření žádosti je možno využít tištěných i elektronických forem. V současnosti je také možné využít pomoci od odborníků nebo absolvovat speciální semináře zaměřené na dotace a jejich získání.

V této etapě musí zájemce počkat na vhodnou výzvu pro jeho záměr. Výzvy jsou vypsány v harmonogramu výzev. Výzva vždy obsahuje konkrétní podmínky pro předložení žádosti, tedy na co je dotace zaměřená, kdo může dotaci získat a v jaké výši apod.

4. krok - Posouzení žádosti

Žádost o dotaci posuzuje příslušný orgán nebo instituce, která dotace zprostředkovává. Žádost je zhodnocena dle stanovených podmínek.

V nynějším programovém období nastalo několik změn. Hlavní změnou je sladění pravidel mezi programy, dále také přibýly nástroje zvyšující průhlednost celého průběhu. Zájemci jsou podrobně informováni o výsledcích hodnocení a v případě záporného hodnocení se mohou odvolat.

5. krok - Uskutečnění projektu

Zájemce, který vyhověl podmínkám, smí podepsat smlouvu, v té jsou určeny předpoklady uskutečnění projektu. Smlouva zpravidla obsahuje podmínky pro volbu dodavatelů, pro vedení a archivaci dokladů či nutnou publicitu.

6. krok - Žádost o finanční prostředky

Žadatel nejprve musí o finance podat žádost buď příslušnému orgánu, nebo instituci. Platbu je možné provést ex-post⁴, ex-ante⁵ či kombinovaně.

7. krok - Klasifikace a vyúčtování

Ve fázi předkládání žádosti o platbu je nutné doložit, že výlohy jsou v souladu s předpoklady ve smlouvě. Je namístě vše zaznamenávat fotografiemi, uchovat prezenční listiny, protokoly apod., které budou sloužit k doložení faktur. Příslušný orgány poté zjistí, zda jsme splnili podmínky. V případě, kdy vyhovíme, jsou peníze připsány na účet a pokud se stane, že některé výdaje nebudou doloženy, či budou doloženy špatným způsobem, příslušný orgán původní částku sníží o tyto nedoložené výdaje.

8. krok - Následná kontrola

Při žádosti o dotaci je potřeba počítat s kontrolou na místě, ta obsahuje např. projektovou dokumentaci, aktuální stav projektu, finanční kontrolu apod. Kontrola sepisuje protokol, kde jsou sepsány poznatky a postupy, které je nutné dodržet pro předejití sankce. Aby nedošlo ke komplikacím, měla by být veškerá dokumentace pohromadě a veškeré změny by měly být dopředu nahlášeny příslušnému orgánu.

9. krok - Uveřejnění projektu

Všichni příjemci dotace mají povinnost o této skutečnosti informovat veřejnost. Dotace na malé projekty stačí publikovat pomocí plakátu A3 na místě realizace. V případě větších dotací je potřeba informovat pomocí velkoplošných bannerů nebo billboardů. Po vyhotovení projektu jsou tyto prostředky vyměněny za pamětní desku a informace musejí být na místě projektu zachovány nejméně po dobu trvání projektu.

10. krok - Udržitelnost projektu

O udržitelnost projektu je potřeba se starat i po získání dotace, jak je stanoveno ve smlouvě. Nejběžněji se podnik zaváže na dobu pět let, po kterou musí projekt fungovat. Pokud by projekt nebyl udržitelný po stanovenou dobu, bude muset žadatel zaplatit sankci nebo celou či určitou část dotace.⁶

⁴ Výdaje jsou proplaceny až po realizaci projektu.

⁵ Finanční prostředky jsou poskytnuty ještě před realizací projektu.

⁶ MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ ČR. *MMR: 10 kroků jak získat dotaci* [online]. [cit. 2015-12-13]. Dostupné z: <http://www.strukturalni-fondy.cz/cs/Jak-na-projekt>

4. Představení společnosti

V této kapitole je nejprve charakterizována společnost LIKVIDACE ODPADU CZ a.s. a podrobněji pak její provozovna v Kopřivnici, na kterou je diplomová práce zaměřena.

Provoz v Kopřivnici je orientován na činnost vodního hospodářství. Podrobněji jsou zde popsány technické a technologické jednotky, které jsou rovněž součástí vodního hospodářství a bez nichž by nebylo možné vodní hospodářství provozovat. V neposlední řadě je nastíněno podnikatelské prostředí vodního hospodářství v Kopřivnici z pohledu zákazníka a konkurence.

4.1 Charakteristika společnosti

Diplomová práce je zaměřená konkrétně na provoz vodního hospodářství Kopřivnice, které se nachází v Moravskoslezském kraji a je to jedna z dvou provozoven společnosti LIKVIDACE ODPADU CZ a.s. Tato společnost vlastní dále ještě čistírnu odpadních vod v Přelouči, ale té nebude v této diplomové práci věnována nadále pozornost.

Od 1.1.2016 se divize Likvidace odpadu patřící pod společnost EXCALIBUR ARMY spol. s r.o. osamostatnila a nyní podniká pod názvem LIKVIDACE ODPADU CZ a.s.

Společnost LIKVIDACE ODPADU CZ a.s. se zaměřuje na likvidaci odpadu a vlastní různá zařízení k likvidaci. Svým zákazníkům umožňují obě provozovny louhování a odmašťování, čištění a revizi lapolů a jímek. Chemická ČOV v Přelouči nabízí navíc biodegradaci⁷, zaměřuje se na čištění a prodej IBC kontejnerů⁸ a vlastní ADR cisternu pro transport nebezpečných odpadů.⁹

4.1.1 Vodní hospodářství Kopřivnice

Vodní hospodářství v Kopřivnici se nachází v blízkosti areálu společnosti TATRA TRUCKS, a.s. se kterou jsou úzce spjati. Společnost TATRA TRUCKS, a.s. pronajímá společnosti LIKVIDACE ODPADU CZ a.s. nejen nemovitosti ale také skoro veškerá zařízení tzn. skoro vše potřebné k provozu vodního hospodářství. Existuje zde i opačný

⁷ Neboli biologický rozklad, je zvláštním příkladem degradace, kdy dochází k rozkladu polymerů za pomoci biologických činitelů.

⁸ Moderní obaly pro skladování a přepravu kapalných látek v chemickém, agrochemickém, kosmetickém, farmaceutickém a potravinářském průmyslu.

⁹ LIKVIDACE ODPADU. *O společnosti* [online]. 2016 [cit. 2016-01-05]. Dostupné z: <http://www.likvidace-odpadu.cz/o-spolecnosti.htm>

vztah kdy TATRA TRUCKS a.s. je pro společnost zákazníkem a využívá jejich služeb jako je likvidace odpadu a odebírání provozní vody.

Vodní hospodářství města Kopřivnice se zabývá těmito činnostmi:

- **Přijetí a koncentrování kapalného odpadu** tzn., dochází ke svozu odpadů na deemulgační stanici prostřednictvím cisteren a odpad je posléze koncentrován v akumulčních jímkách. Dále se společnost zaměřuje na vody, jako je odběr povrchové vody, distribuce provozní a technologické vody, svod dešťové vody a vypuštění čisté odpadní vody do potoku Sýkoreček a řeky Lubiny.
- Zabývají se **odpadními vodami**, které obsahují odmašťovací lázně, kyseliny, mořící lázně, hydroxidy či emulgované oleje z areálu TATRA TRUCKS a.s. a ty následně průmyslovou kanalizací distribuují do deemulgační stanice. Všechny ostatní odpadní vody jsou společnou kanalizací z areálu TATRA TRUCKS a.s. dopraveny do ČOV, na tu jsou také dopraveny předčištěné vody z deemulgační stanice.
- Mezi méně podstatnou, ale rozhodně nezbytnou činnost patří pak **akumulace odpadů**, které vznikly při chodu zařízení. Odpad, který vznikl a společnost jej není schopna sama zlikvidovat, musí být předán odpadářským společenstvem za účelem následného zpracování či likvidace.
- Společnost také musí neustále **kontrolovat a měřit znečišťující látky** ve vypuštěných odpadních vodách do vodoteče.¹⁰

Vodní hospodářství provozuje následující technické a technologické jednotky. Mezi ně patří:

- **Deemulgační stanice** – v této stanici dochází k čištění veškerých druhů odpadních vod např. s obsahem ropy, těžkých kovů kalů apod. Nastává tak za pomoci vybraných chemikálií. Kanalizací jsou každý den do deemulgační stanice přiváděny odpadní vody a cisternami je ročně dopravováno až 3 500 tun odpadů. K této stanici patří dále:
 - **akumulační jímky** - 4 venkovní jímky o objemech 53 m³,
 - **deemulgační reaktory** – 8 o objemech 4,6 m³ a 5 o objemech 6,3 m³,

¹⁰ MINISTERSTVO ŽIVOTNÍHO PROSTŘEDÍ. MŽP: *Integrované povolení* [online]. [cit. 2015-01-10]. Dostupné z: [http://www.mzp.cz/www/ippc.nsf/A75FCAC752711C1DC12579AC005D7F74/\\$file/10-Rozhodnut%C3%AD%20vanGan_EV.pdf](http://www.mzp.cz/www/ippc.nsf/A75FCAC752711C1DC12579AC005D7F74/$file/10-Rozhodnut%C3%AD%20vanGan_EV.pdf)

- **neutralizační jímka** - o objemu 15 m³, sloužící k neutralizaci kyselých vod ze sedimentační jímky,
- **sedimentační jímka** – o objemu 120 m³,
- **kalová jímka** - využívaná k akumulaci kapalně sedimentu získané ze sedimentační jímky,
- **kalolis** - k odvodnění surového kalu,
- **kontrolní vypouštěcí jímka** - na výstup odpadních vod před jejím postoupením do ČOV. Objem je 40 m³.
- **Čistírna odpadních vod** – tato ČOV je mechanicko-chemická a slouží k čištění odpadních vod, které jsou dopravovány společnou kanalizací z areálu TATRA TRUCKS, a.s. Projektová kapacita ČOV činí 3 000 000 m³ za rok a její součástí je dešťový oddělovač pro průtoky, česle k zachycení hrubých nečistot, provzdušňovaný lapač písku a oleje, vložkovací nádrže, usazovací nádrže a kalové hospodářství.
- **Úpravna užitkové vody Lubina** - je určena k úpravě povrchových vod z řeky Lubiny a vodní nádrže Větrkovice na provozní a technologickou vodu. Její projektová kapacita je 4 800 000 m³ za rok.
- **Vodní nádrž Větrkovice** – jedná se o sypanou hráz 15 m výšky. Využívá se k hromadění vody pro úpravu v době, kdy není přijatelné množství vody pro bezprostřední odběr z řeky Lubiny. Nádržný objem vody činí 1 120 000 m³.
- **Zemní vodojem na provozní vodu** – tato stavba z železa a betonu se využívá pro hromadění provozní vody, kterou dále využívá areál TATRA TRUCKS a.s.¹¹

Sídlo provozovny v Kopřivnici je blízko významného zákazníka TATRA TRUCKS a.s. a také firem sídlících v jejím areálu. V Kopřivnici se dále nachází průmyslový park, kde sídlí velké společnosti produkující odpad ke zlikvidování. Severně zhruba 28 km leží třetí největší město České republiky Ostrava, s mnoha výrobními podniky. Nevýhodou je ale stávající konkurence, hlavně se jedná o pět nadnárodních velkých firem, nabízejících komplexní odpadové hospodářství. ***Vodní hospodářství v Kopřivnici dokáže v současné době likvidovat pouze odpad v kapalném stavu***, to umožňuje potenciálním zákazníkům upřednostnit spíše konkurenci a mít pouze jednoho dodavatele na všechny druhy odpadů.

¹¹ MINISTERSTVO ŽIVOTNÍHO PROSTŘEDÍ. MŽP: *Integrované povolení* [online]. [cit. 2015-01-10]. Dostupné z: [http://www.mzp.cz/www/ippc.nsf/A75FCAC752711C1DC12579AC005D7F74/\\$file/10-Rozhodnut%C3%AD%20vanGan_EV.pdf](http://www.mzp.cz/www/ippc.nsf/A75FCAC752711C1DC12579AC005D7F74/$file/10-Rozhodnut%C3%AD%20vanGan_EV.pdf)

5. Zhodnocení konkurenceschopnosti konkrétního podniku

Ke zhodnocení současné situace vodního hospodářství v Kopřivnici, byla vybrána SWOT analýza, PEST analýza, Pollakova metoda a Porterova analýza pěti konkurenčních sil.

5.1 PEST analýza

Jako první byla na provozovnu v Kopřivnici aplikována PEST analýza. Pomocí této analýzy je definováno vnější prostředí podniku, především se jedná o prostředí makroekonomické.

Politicko-právní faktory

Mezi tyto faktory se dají zařadit veškeré zákony, vyhlášky, předpisy, které musí společnosti dodržovat a ovlivňují podnik a jeho podnikání v mnoha směrech. Mezi hlavní zákony, které ovlivňují činnost vodního hospodářství v Kopřivnici, ale i ostatní organizace patří:

- zákon 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích),
- zákon č. 89/2012 Sb., Občanský zákoník,
- zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce,
- zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů,
- zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty,
- zákon č. 143/2001 Sb., o ochraně hospodářské soutěže a o změně některých zákonů,
- zákon č. 133/1935 Sb., o požární ochraně,
- zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví,
- a mnohé další.

Pro Kopřivnickou provozovnu vodního hospodářství platí např.:

- zákon č. 254/2001 Sb. Zákon o vodách a o změně některých zákonů (vodní zákon),
- zákon č. 274/2001 Sb. O vodovodech a kanalizacích pro veřejnou potřebu a o změně některých zákonů,
- zákon č. 185/2001 o odpadech,
- zákon č. 86/2002 Sb. O ovzduší,

- při odstraňování znečišťujících látek a to i včetně nebezpečných látek je povinen dodržovat směrnici Rady 76/464/EHS.

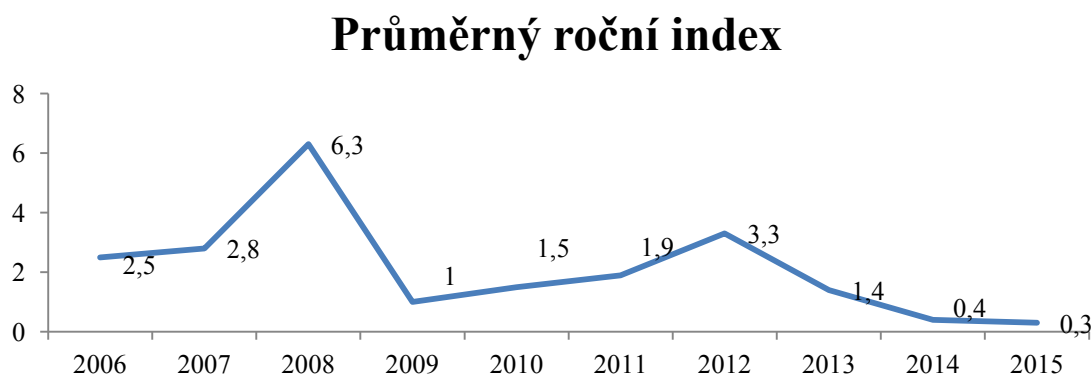
Mezi orgány veřejné správy, které ovlivňují vodní hospodářství, patří **obecní úřady**, mají za úkol upravovat nebo omezovat obecné nakládání s vodami, **dále obecní úřady obcí s rozšířenou působností** a to tak že povolují odběr povrchových a podzemních vod, **krajské úřady**, ty mohou udělovat pokuty a řeší výjimečné situace.

Nejdůležitějším vodovodním úřadem je **Ministerstvo zemědělství a Ministerstvo životního prostředí**, hlavním úkolem obou ministerstev je funkce ústředního vodohospodářského úřadu.

Mezi poplatky a ceny ve vodním hospodářství patří dle vodního zákona platba za odebrané množství podzemní vody, poplatky za vypouštění odpadních vod do vod povrchových, poplatek za povolené vypouštění odpadních vod do vod podzemních a platba k úhradě správy vodních toků a správy povodí.¹²

Ekonomické faktory

K ekonomickým faktorům, které ovlivní činnost vodního hospodářství, patří například míra inflace.



Graf 5.1 Průměrný roční index od roku 2006 do roku 2015

Zdroj: Vlastní zpracování podle údajů z Českého statistického úřadu

Míra inflace je dle Českého statistického úřadu zjištěna průměrným ročním přírůstkem z indexu spotřebitelských cen. Jedná se o procentní roční změnu oproti předcházejícímu roku. Vývoj průměrného ročního indexu inflace je zobrazen v grafu 5.1. Jak je z grafu

¹² MINISTERSTVO VNITRA ČESKÉ REPUBLIKY: *MVCR: Vodní hospodářství* [online]. [cit. 2015-02-23]. Dostupné z: www.mvcr.cz/soubor/04-02-pdf.aspx

zřejmé od roku 2012 probíhá deflace, jedná se tedy o snižování míry inflace. Pokles míry inflace způsobil za rok 2015 oddíl dopravy, kdy velký vliv na změnu míry inflace má snížení cen pohonných hmot.¹³

Inflace je peněžním jevem, kdy množství peněz v ekonomice roste rychleji než HDP, zvyšuje se cenová hladina a snižuje se kupní síla peněz. Provozovna v Kopřivnici je odběratelem např. různých chemikálií, jako je kyselý mořící roztok, hydroxid vápenatý, chlór, síran hlinitý apod. Tyto chemikálie jsou nezbytné pro čištění odpadních vod a jejich zdražení může zapříčinit i zdražení služeb pro odběratele vodního hospodářství. Za poslední dva roky došlo k poklesu pohonných hmot a telekomunikačních služeb. Pokud externí dopravce cisterny promítne nižší náklady pohonných hmot i do ceny služby přepravy, může i provozovna v Kopřivnici uvažovat o snížení cen svých služeb.

Sociálně-demografické faktory

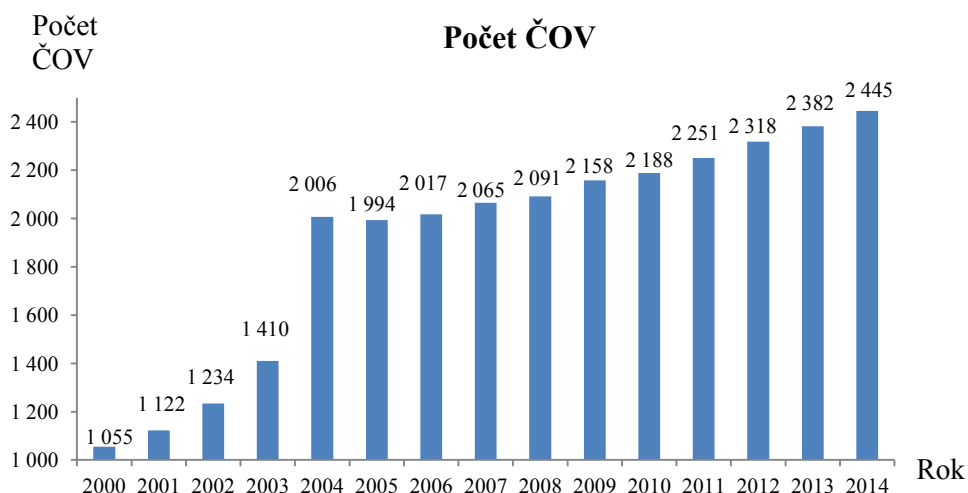
V Moravskoslezském kraji bylo k 30. září 2015 1 214 133 obyvatel. V okrese Nový Jičín pak bylo k tomuto dni evidováno 151 703 obyvatel.

Co se týče životního prostředí a kvality povrchových vod k 31. prosinci 2012, tak je z dlouhodobého hlediska od roku 1991 stav kvality vody výrazně lepší. K největšímu znečištěnému toku patří v Moravskoslezském kraji část Ostravice, která vykazuje IV. až V. stupeň jakosti. Znečištění způsobují chemikálie fosforu z odpadních vod. Řeka Lubina, do níž se vlévá vodní tok Sýkoreček, vykazuje IV. stupeň silně znečištěné vody, zde vypouští i Kopřivnická ČOV. V Moravskoslezském kraji není na veřejný vodovod napojeno 2 500 osob. Špatná je v kraji i kvalita ovzduší, za kterou stojí především vysoká industrializace spjatá s velkou produkcí emisí do ovzduší. Za rok 2012 se v tomto kraji vyprodukovaly až 3 mil. tun odpadů a z tohoto pohledu se umísťuje Moravskoslezský kraj na 2. místo hned za hned za hlavní město Prahu. Největší množství odpadů vyprodukuje zpracovatelský průmysl, mezi největší producenty odpadů patří výroba základních kovů hutní zpracování kovů či slévárny. Velký podíl má i stavebnictví a energetika.¹⁴

¹³ ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD: ČSÚ: *Míra inflace* [online]. [cit. 2015-03-1]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/mira_inflace

¹⁴ ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD: ČSÚ: *Životní prostředí* [online]. [cit. 2015-03-1]. <https://www.czso.cz/documents/10180/20568011/33013414a04.pdf/34528ae9-f8c5-418e-8908-0eebf75661dc?version=1.0>

Jelikož se společnost zabývá likvidací nebezpečného odpadu a čištěním odpadních vod, které produkují ekonomické subjekty bylo ze statistického úřadu zjištěno, že k 31.12.2015 bylo v Moravskoslezském kraji celkem 125 520 ekonomických subjektů se zjištěnou aktivitou. Z toho 22 690 obchodních společností a 1550 akciových společností. V okrese Nový Jičín, kde spadá i Kopřivnice bylo poslednímu dni roku 2015 zaznamenáno 15 016 ekonomických subjektů se zjištěnou aktivitou. Z těchto ekonomických subjektů bylo 1868 obchodních společností a 96 akciových společností.



Graf 5.2 Počet ČOV pro veřejnou potřebu od roku 2000 do roku 2014

Zdroj: vlastní zpracování dle Českého statistického úřadu

V grafu 5.2 je vidět jak se v letech 2000 až 2014 měnil počet čistíren odpadních vod pro veřejnou potřebu. Velký nárůst nastal v roce 2004, kdy jich přibýlo až 594. Do deseti let poté přibýlo 439 ČOV. Největší vliv na prudký nárůst měl vstup do EU a poskytování dotací, i malé obce mohly od tohoto roku využít dotace pro vybudování kanalizací a ČOV z evropských fondů. V Moravskoslezském kraji bylo v roce 2014 konkrétně 156 ČOV a jejich celková kapacita činila k tomuto roku 529 003 m³/den. Pouze mechanických ČOV se v tomto kraji nachází 8, v ostatních případech se jedná o mechanicko-biologické čistírny odpadních vod.

Technicko-technologické faktory

Pro snad naprostou většinu podniků je v dnešní době nedílnou součástí podnikání i používání internetu. Přes internet podniky vyřizují objednávky, komunikují se zákazníky, přijímají platby, řeší reklamace apod. Pro větší vzbuzení důvěry a prezentace, společnosti vytvářejí své webové stránky. Společnosti zabývající se výrobou a rozvodem energie,

plynu, vody, tepla a činnostmi souvisejícími s odpady mají dle Českého statistického úřadu v 87,9% vytvořené webové stránky a pouze 22,3% má své stránky přizpůsobené pro mobilní zařízení. Ceníky a katalogy má na svých stránkách uveřejněno 59% a možnost provádět objednávky pak pouze 25%. Společnost LIKVIDACE ODPADU CZ, a.s. má také vytvořené své webové stránky. Informace o provozovně v Kopřivnici jsou však velmi strohé, pouze v pár základních bodech. Ceník služeb není na stránkách společnosti uveden a v současné době nejsou vytvořeny webové stránky pro mobilní zařízení. Společnost využívá ke svému podnikání a různé softwary ke komunikaci s klienty a evidence. Ze strategických důvodů nebyly tyto údaje uvedeny.

5.2 Pollakova metoda

Zda bude vodní hospodářství v Kopřivnici fungovat i v následujících letech pomohla odhalit Pollakova metoda na měření životaschopnosti podniku. Podstata metody spočívá ve zhodnocení a obodování jednotlivých charakteristik určitým počtem bodů. Maximální počty bodů, které mohou být daným charakteristikám přiděleny, jsou uvedeny v teoretické části.

Zhodnocení prováděl hodnotící tým složený ze specializovaného prodejce ČOV a autorky této práce. Nejvyšší bodové ohodnocení je přitom sto bodů, toho však dle autora Pollaka nedosahují ani ty nejúspěšnější firmy, jelikož je vždy co zlepšovat. Dosažený výsledek je převeden na procenta, ze kterého je následně zjištěna jeho životaschopnost. V příloze č.2 jsou uvedeny parametry, které ovlivní výsledné hodnocení a maximálně možné body, které je k nim přiřadit.

5.2.1 Hodnocení charakteristik Pollakovy metody

Výzkum trhu cílený na pokrok

Výzkum trhu cílený na pokrok patří v této metodě za jednu ze dvou nejdůležitějších charakteristik. Společnost nepodniká v tomto směru mnoho aktivit. Nemonitoruje vývoj trhu ve vyspělých zemích a nepřibližuje trendy na své poměry. Zaměřují se především na stávající služby, které nabízejí. Společnost pravidelně vyhodnocuje novinky na trhu a poté navrhuje různé změny a vylepšení, pro stávající zařízení. Aktuální zařízení splňuje BAT¹⁵ a podmínky stanovené legislativou v oblasti zacházení s odpady a to nejen z hlediska

¹⁵ BAT znamenají nejlepší doposud objevené dostupné technologie z pohledu technického a ekonomického.

chodu zařízení, ale i z pohledu technického zajištění. Podniku bylo přiřazeno 8 bodů z 13 možných.

Služby odpovídající trhu

Služby, které odpovídají trhu, jsou velmi důležité z hlediska konkurenceschopnosti. Společnost, která nabízí služby neuspokojivé pro své zákazníky, se na trhu nemůže dlouhou dobu udržet. Aby si zajistila fungování i do budoucna, musí své služby přizpůsobit právě požadavkům zákazníků.

Tomuto kritériu bylo možno přiřadit 12 bodů, hodnotitelský tým však přiřadil 9 bodů. Hlavními důvody bylo, že společnost nabízí stále stejné služby, které neinovuje a neprovádí výzkumy trhu. Dalším zásadním důvodem udělení příslušného počtu bodů je fakt, že služby jsou na druhou stranu prováděny v přijatelné kvalitě a nedochází k vypouštění většího množství emisí, než je stanoveno zákonem. Co se týče likvidace kapalného odpadu, ceny jsou v tomto případě konkurenceschopné i velkým nadnárodním společností.

Spokojení zákazníci

Společnost si dokázala za celou řadu let působení na trhu vytvořit přátelské vztahy se svými zákazníky, s některými spolupracuje pravidelně na základě smluvního vztahu. Pro areál TATRA TRUCKS a.s. jsou výhradním dodavatelem služeb v oblasti vodního hospodářství. To, že jsou zákazníci spokojeni lze odhadnout i ze vzájemného kontaktu se zákazníky, pravidelnými dodávkami vody, odběrem odpadu a nulovými reklamacemi.

Z celkových 11 možných bodů bylo této charakteristice přiřazeno 9 bodů. Společnost zajišťuje likvidaci tekutého odpadu a provádí ji v dobré kvalitě. Většina zákazníků by však uvítala likvidaci i jiných druhů odpadů, aby nemuseli mít pro tyto služby více dodavatelů. Z těchto důvodů, je společnost znevýhodněna oproti své konkurenci, která nabízí např. komplexnější služby likvidace odpadů. Kritériu v tomto případě nemohlo být ohodnoceno více než 9 body.

Spokojenost finančních účastníků

Hodnotitelský tým charakteristiku obodoval 9 body z 11 maximálně možných dosažitelných bodů. Společnost má pár nezaplacených pohledávek, ale ve většině případů jsou placeny pohledávky včas a v plné výši, to bylo rozhodující pro konečné bodování.

Se závazky nebyly zatím žádné problémy. Vše bylo vždy zapláceno před skončením termínu splatnosti.

Poměr k životnímu prostředí

Čím dál více se začíná dbát na vztah organizace k životnímu prostředí, ve velké míře právě různé výrobní společnosti stojí za znečištěním přírody. V současnosti je mnohem častějším jevem, že se zákazník zajímá o společnost, od které odebírá výrobky nebo služby. Zákazníci se rozhodují i podle vztahu firmy k životnímu prostředí a tento faktor může být významný při volbě toho správného dodavatel. Autor metody Pollak, považuje vztah organizace k životnímu prostředí za důležitý a velmi významný faktor.

Vodní hospodářství při hodnocení nedopadlo ve vztahu k životnímu prostředí nejlépe. Dle kritéria od Pollaka se neúčastní otázek předejití ohrožení životního prostředí a nepodnikají v tomto směru žádné kroky navíc. Vodní hospodářství se soustředí na svou vlastní činnost, ale dodržují všechnu legislativu a mají zavedenou mezinárodní normu ISO 9001 a 14001. Z hlediska prevence dopadů emisí na životní prostředí dodržují veškeré stanovené podmínky a postupy zacházení s odpady a závadnými látkami v provozu zařízení. Provozovna v Kopřivnici si musí dát pozor s provozem deemulgační stanice. Provoz deemulgační stanice je uzpůsoben zejména pro potřeby areálu TATRA TRUCKS a.s. a při větším zpracování odpadních vod a odpadů, především různých druhů kapalných odpadů dovážených cisternou od zákazníků, by mohlo způsobit problémy dodržováním limitů emisí. Tuto charakteristiku obodoval hodnotitelský tým 5 z 11 maximálně možných dosažitelných bodů.

Kapitálová základna

Zde se hodnotitelé rozhodli pro maximální počet 10 bodů. Vodní hospodářství nemá žádné problémy s placením krátkodobých závazků, vše platí ještě před jejich splatností. Veškeré investice na zařízení kryjí z vlastního výkonu a také mají ideální poměr vlastního kapitálu k cizímu kapitálu. Pro udělení maximálního počtu přispěl fakt, že společnost není zadlužená.

Výhodná lokalizace podniku

Poloha podniku může výrazně ovlivnit jeho konkurenceschopnost. Podniky, které sídlí blíže ke svým odběratelům, mohou být preferovány před svými konkurenty např. z hlediska ceny, která zahrnuje mnohdy i náklady na přepravu. Umístění blíže ke svým dodavatelům ovlivní cenu ze stejných důvodů.

Lokalizace podniku v Kopřivnici je považováno týmem hodnotitelů za strategické umístění. Provozovna v severní Moravě je výhodná hned z několika důvodů. Prvním hlavním důvodem je umístění blízko odběratelů. V Kopřivnici jsou pro společnosti v areálu TATRA TRUCKS a.s. výhradním dodavatel, provozuje unikátní zařízení a mají smlouvy s mnoha dalšími firmami v okolí. Dobře dostupná je i Ostrava, kde se také nachází hodně firem, se kterými mají dlouhodobé vztahy. Většina odběratelů se nachází v okrese Nový Jičín a tak i z tohoto pohledu je umístění strategické. Okolí místa provozovny není osídlené a činnost ČOV a ostatních zařízení nepůsobí obyvatelům města Kopřivnice újmu, např. nepříjemným zápachem. Pár metrů od provozovny je vodní tok Sýkoreček, který se vlévá do řeky Lubiny. Do těchto vodních toků má provozovna povolení vypouštět vyčištěné odpadní vody. Parametru bylo přiděleno 8 bodů z 9.

Školení a motivování zaměstnanců

Pravidelné školení a motivování zaměstnanců je současný trend mnoha společností. Zaměstnanci si tak vytvoří lepší vztah ke své práci, a jsou s firmou mnohem intenzivněji svázáni. Školení a motivování zaměstnanců často využívají velké společnosti.

Vodní hospodářství v Kopřivnici nepotřebuje k obsluze zařízení mnoho pracovníků. Provozovna je složená ze tří pracovišť vždy po čtyřech dělnících, kteří se starají o správný chod zařízení. Dělníci absolvují pouze povinná školení jako je bezpečnost a ochrana zdraví při práci, požární ochrana, legislativa ochrany životního prostředí apod. Pro zaměstnance nemají příliš propracovaný motivační program, na druhou stranu jsou často podněcováni k lepším výkonům i obvyčejnou pochvalou, a pokud se zaslouží o lepší výsledek hospodaření, jsou náležitě odměněni. Pracovníci jsou vysíláni na pobyty mimo podnik, což na ně působí pozitivně z hlediska nových kontaktů, zkušeností apod. Při každých změnách jsou informováni nejen vedoucí pracovníci, ale i dělníci, v tomto malém počtu nebývá s informovaností pracovníků nejmenší problém. Celkově bylo přiděleno parametru školení a motivování zaměstnanců 4 body z 8 možných.

Finanční výsledky

Společnosti LIKVIDACE ODPADU CZ, a.s., pravidelně zveřejňuje své výsledky hospodaření. Z těchto údajů však nebylo možné vycházet, jelikož působí v celé České republice a došlo by tak ke zkresleným výsledkům. Provozovna vodního hospodářství neposkytla tyto údaje ze strategických důvodů. Prozrazeno bylo pouze to, že zisk této

provozovny se drží nad bodem zvratu a společnost se snaží, aby se pod bod zvratu nedostala. Parametru přiřadil hodnotitelský tým maximální počet 8 bodů.

Spolehliví dodavatelé

Spolehlivost dodavatelů zásadně ovlivní i spolehlivost podniku samotného. Pozdní dodávka může v nejhorším případě zastavit provoz celé společnosti a vyžaduje rychlá jednání a zdražení celé výroby. Každá společnost by tak měla pečlivě vybírat a hodnotit své dodavatele, aby k těmto situacím předcházeli.

Vodní hospodářství má dodavatele především na chemikálie jako je kapalný chlór, vápno, kyselinu, dále zajišťuje pomocí externího přepravce ADR dopravu nebezpečných odpadů přímo od zákazníka až do místa zpracování. ADR dopravu využívají i na odvoz odpadu, které vzniknou při samotném chodu zařízení. Dodavatelé jsou také využíváni na služby údržby. Mezi běžné dodavatele, bez kterých se neobejde žádná firma, jsou dodavatelé na elektřinu, pitnou vodu, zemní plyn, internet či mobilní operátor.

Charakteristika byla ohodnocena 6 body ze 7. Dodavatelé dodávají vše včas a v požadované kvalitě, jakou mají se společností stanovenou ve smlouvě.

5.3 Porterova analýza pěti konkurenčních sil

Porter nespatřuje konkurenci a konkurenční síly pouze v odvětví mezi soupeři a mezi jednotlivými výrobky, ale dokázal se na konkurenci podívat i z pohledu zákazníků, dodavatelů, substitutů či potenciálních nových firem.

Porterova analýza byla provedena podle autorů Keřkovský a Vykypl (2006). Od některých charakteristik, které se objevily v knize, bylo upuštěno tak, aby je bylo možné dobře aplikovat na vodní hospodářství v Kopřivnici. Vodní hospodářství v Kopřivnici je zaměřeno na více činností. Co se týče provozu mechanicko-chemické ČOV pro průmyslové podniky, zde nemá společnost v Kopřivnici konkurenci, většina měst má svou biologickou ČOV. Metoda bude tedy zaměřena výhradně na likvidaci kapalných odpadů.

Pro hodnocení byl zvolen opět hodnotící tým složený s autorky diplomové práce a ze specializovaného prodejce ČOV. Všechny pět konkurenčních sil obsahuje charakteristiky, které bylo možné obodovat od 1 do 9 bodů. Každé kritérium a jeho hodnocení bude v této části podrobněji rozebráno a bude vysvětleno, proč se hodnotící tým rozhodl pro konkrétní počet bodů. Hodnocení bylo provedeno pro současný rok 2016 a zároveň pro rok 2021.

Rok 2021 byl zvolen z důvodů, že hodnotitelé nepředpokládají dříve než za pět let žádné velké změny. Hodnocení všech kritérií je k dispozici v příloze č. 3.

5.3.1 Konkurenční rivalita v odvětví

Počet konkurentů a jejich konkurenceschopnost

Keřkovský a Vykypěl (2006), čím více je v odvětví konkurenčních firem, tím je mezi nimi větší rivalita. Konkurence je pro naši provozovnu velká a likvidaci odpadů nabízí mnoho společností v Moravskoslezském kraji. Mezi hlavní rivaly patří nadnárodní společnost SITA CZ a.s., velkou výhodou představují služby kompletního vodního hospodářství. Pobočka konkurenční společnosti se nachází v nedalekém Příboře. Dalším rivalem je společnost Marius Pedersen a.s., také se jedná o velmi silného konkurenta s celou řadou služeb likvidace různých druhů odpadu. Dále pak představují konkurenci společnosti AVE CZ odpadové hospodářství, s.r.o., EKOAQUA plus, spol. s.r.o., FCC Česká republika, s.r.o. a mnoho dalších. Kritérium bylo ohodnoceno 8 body pro současný rok 2016 i pro rok 2021.

Růst odvětví

Dle Keřkovský a Vykypěl (2006), je zde sledován vývoj poptávky. Pokud poptávka v odvětví roste pomalu, rivalita v daném odvětví je velká. Tým ohodnotil současnou poptávku na trhu likvidace s nebezpečným odpadem 2 body. Poptávka je v současné době vysoká, do budoucna však hodnotitelé předpokládají prudký pokles poptávky a boj o každého zákazníka. Jedním z hlavních důvodů by mohla být další ekonomická krize, která by zabrzдила výrobu ve většině společností, a tudíž by poklesly i produkováné odpady. Pro rok 2021 bylo kritérium z těchto důvodů ohodnoceno 6 body.

Odlíšnost služeb

Jak ve své knize uvádí Keřkovský a Vykypěl (2006), větší odlíšnost ve službách se projeví v menší konkurenci v odvětví, odběratel má své preference a podle nich si vybírá službu.

Vodní hospodářství nabízí svým zákazníkům likvidaci kapalného odpadu. Většina konkurentů však nabízí různé druhy likvidace odpadů. Několik konkurentů nabízí i kompletní likvidaci odpadů a právě mnohdy dají zákazníci přednost pouze jednomu dodavateli na vše.

Provozovna v Kopřivnici si za celou řadu let působení v odvětví dokázala vybudovat pevné dlouhodobé obchodní vztahy. Zde byly přiděleny 3 body, jelikož odlišnost je prozatím vysoká, do budoucna by se společnost chtěla zabývat i likvidací jiných druhů odpadů, a proto bylo přiděleno pro rok 2021 6 bodů.

Rozšiřující kapacity

Dle Keřkovský a Vykypěl (2006) platí v tomto případě přímá úměra. Čím větší bude mít společnost kapacity, tím větší bude rivalita v odvětví.

Současná projektová kapacita deemulgační stanice je 96 m³/den pro odpadní vody přiváděné kanalizací a 3 500 tun ročně pro odpad dovážený cisternami. Společnost plánuje do pěti let modernizovat deemulgační stanici a rozšířit kapacity. Rozšiřující kapacity získaly pro rok 2016 2 body a pro rok 2021 3 body z výše uvedených důvodů.

Strategické úsilí zaměřené na úspěch

Jak uvádí Keřkovský a Vykypěl (2006) pokud je v odvětví mnoho konkurentů, kteří se soustředí na úspěch je i rivalita v odvětví vysoká.

V odvětví likvidace odpadů se soustředí na úspěch především velké nadnárodní společnosti, i provoz vodního hospodářství v Kopřivnici se soustředí na úspěch a chce být na trhu co nejlepší. Kritérium bylo ohodnoceno 7 body pro současný rok, i do budoucna.

Náklady spojené s odchodem z odvětví

Podle Keřkovský a Vykypěl (2006), jsou vysoké náklady spojené s odchodem z odvětví motivací pro společnosti, aby se snažily na trhu co nejdéle udržet. Mezi náklady spojené s odchodem z odvětví patří např. i uzavřené dlouhodobé smlouvy, nesplacené závazky, investice, partnerství apod.

Pro odvětví jako takové je velmi nákladné odejít z trhu. Vybudování deemulgační stanice je nákladná činnost. Společnost LIKVIDACE ODPADU CZ, a.s. má Kopřivnickou provozovnu v pronájmu od společnosti TATRA TRUCKS a.s., a proto ji při uzavření činnosti nebudou vznikat tak vysoké náklady jako konkurenci. Za řadu let, ale uzavřela mnoho dlouhodobých smluv s dodavateli. Kritériu byly přiřazeny pro oba roky po 3 bodech.

Šíře konkurence

Keřkovský a Vykypěl (2006) uvádí, že konkurence může být způsobena pouze jedním činitelem a to cenou, nebo může být tzv. široká a může na ní působit i více faktorů. Při větší šíři je i rivalita v odvětví mnohem intenzivnější.

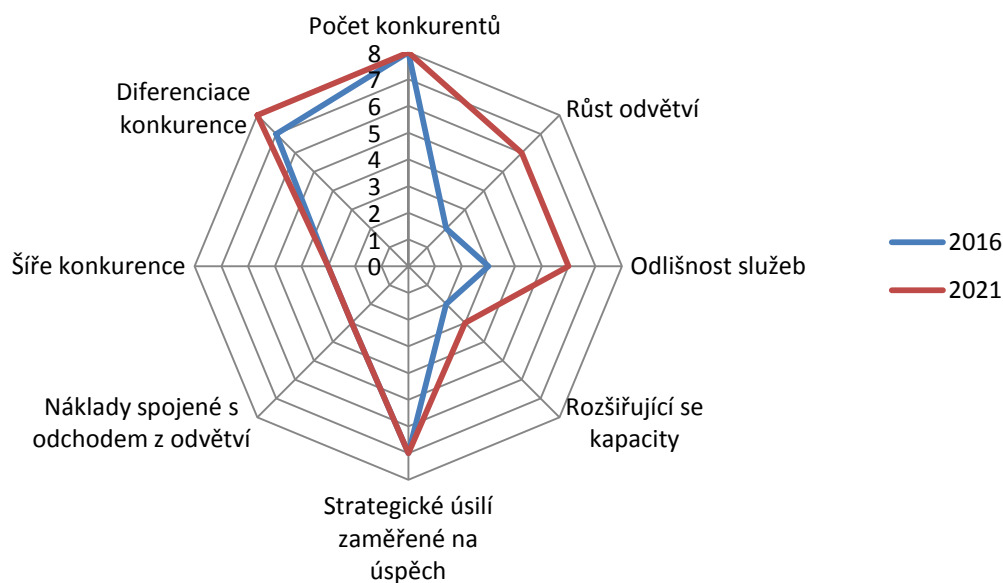
Cena hraje při likvidaci odpadu jednoho z hlavních faktorů pro zákazníky, především pak pro podniky, které nejsou finančně stabilní. Hodnotící tým se rozhodl udělit 3 body pro oba roky, jelikož zde působí i jiné faktory jako jsou dobré vztahy s dodavateli a odběrateli.

Diferenciace konkurence

Podle Keřkovský a Vykypěl (2006), nastává větší rivalita v odvětví, když se konkurenti různí. Konkurenti mohou být různí např., co se týče strategie, místa, země původu apod.

Nabídka služeb v oblasti likvidace odpadů je poměrně vysoká. Některé společnosti se specifikují na likvidaci kapalného odpadu, jiné na likvidaci tuhého odpadu, poradenství v oblasti odpadového hospodářství apod. Některé společnosti, většinou pouze ty nadnárodní zajišťují kompletní likvidaci odpadu. Pro stávající rok bylo přiděleno diferenciaci konkurence 7 bodů pro rok 2021 pak 8 bodů.

Největší konkurent je pro společnost SITA CZ a.s. Jedná se o nadnárodní společnost, která má dobré technické zabezpečení, nízké ceny za likvidaci odpadů a zajišťuje komplexní nabídku služeb. Společnost má blízko dvě provozovny, jedna je vzdálená o 23 km dále ve Frýdku-Místku v Moravskoslezském kraji a druhá ve Zlínském kraji ve městě Valašské Meziříčí vzdáleném zhruba 33 km. Mezi velmi významného konkurenta považuje společnosti i AVE CZ odpadové hospodářství, s.r.o. Jedná se o silnou společnost, která dosahuje velkého podílu na trhu, je dobře technicky zabezpečená a nabízí rovněž komplexní likvidaci odpadů. Hlavní provozovna se nachází ve Frýdlantu nad Ostravicí. Marius Pedersen a.s. je další konkurent s provozovnou v Ostravě, je to známá odpadářská společnost. Za kapalně odpady si společnost účtuje vyšší ceny.



Graf 5.3 Konkurenční rivalita v odvětví pro rok 2016 a 2021

Zdroj: Vlastní zpracování

Z paprskového grafu 5.3 je zřejmé, že konkurenční rivalita v odvětví bude za pět let mnohem silnější. Celková průměrná hodnota konkurenční rivality pro rok 2016 dosahuje výsledku 4,38, rivalita v odvětví je dost silná. Pro rok 2021 vzroste dle hodnotitelů ze 4,38 na 5,5. Způsobeno to bude především výrazným poklesem poptávky a menší odlišností nabízených služeb.

5.3.2 Vyjednávací síla zákazníků

Počet významných zákazníků

V knize Keřkovský a Vykypěl (2006) uvádí, že v případě kdy má podíl obrátu vztah s malým počtem významných zákazníků, potom dochází u těchto zákazníků k velké vyjednávací síle.

Provozovna v Kopřivnici má spíše převahu drobných zákazníků, kteří si nechávají likvidovat kapalný odpad. Společnost má přibližně 30 drobných a 10 velkých zákazníků. Kritérium bylo ohodnoceno pro současný rok 5 body. Do budoucna počítá společnost s nárůstem drobných zákazníků, proto bylo uděleno pro rok 2021 o dva body méně.

Význam služby pro zákazníka

Keřkovský a Vykypěl (2006) tvrdí, že pokud je produkt nebo služba pro zákazníka významná odrazí se to i v jeho výdajích.

Každá společnost, produkuje nějaký odpad. Záleží pak, zda má zařízení k tomu, aby jej zlikvidovala či dále zužitkovala. Kritérium je pro zákazníky hodně významné a problematiku s likvidací odpadů musí řešit každá organizace, přiděleny byly proto 2 body. Pro rok 2021 hodnotitelé očekávají přísnější legislativu a přidělili 1 bod.

Náklady spojené s přechodem zákazníka ke konkurenci

V případě vysokých nákladů, které musí společnosti při změně dodavatele vynaložit je vyjednávací síla zákazníků zásadně menší, dle Keřkovský a Vykypl (2006).

Zákazník má náklady s přechodem ke konkurenci velmi malé, až zanedbatelné. Zákazník nemusí provádět žádné technologické změny, o jeho odpady se dokáže postarat jakákoliv společnost zaměřená na likvidaci odpadů. Veškeré služby s tím spojené, tj. např. odvoz odpadů od zákazníka až do místa likvidace zajišťuje dodavatel. Hodnoceno bylo po 8 bodech pro oba roky a vyjednávací síla zákazníka je v tomto případě hodně vysoká.

Hrozba zpětné integrace

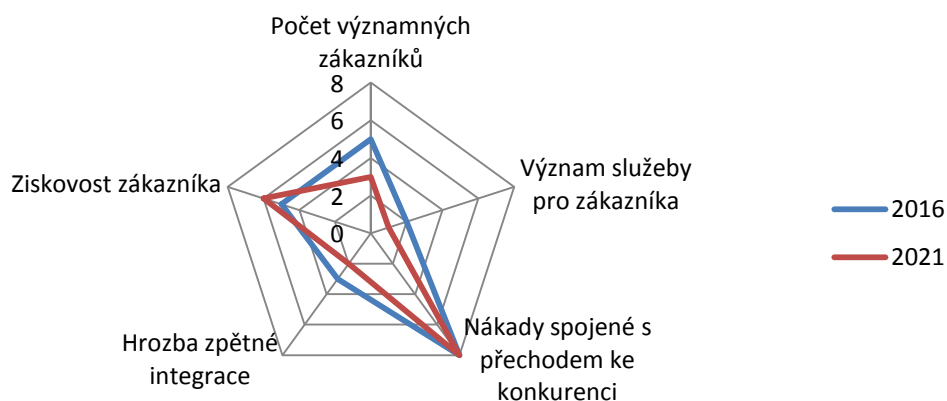
Hrozba zpětné integrace podle Keřkovský a Vykypl (2006) nastává, když odběratel začne podnikat v daném oboru sám a nebude už potřebovat určitého dodavatele.

V případě likvidací kapalných odpadů tato situace nastane s malou pravděpodobností. Vybudování a nakoupení zařízení je poměrně drahé, ale do budoucna se společností produkujícím hodně odpadů vynaložené investice vrátí. Dle předešle zmíněného, tato situace hrozí spíše u velkých firem, kterým vzniká hodně tun kapalného odpadu. Kritérium bylo ohodnoceno 3 body pro současný rok a pro rok 2021 2 body.

Ziskovost zákazníka

Keřkovský a Vykypl (2006), když zákazník dosahuje vysokých zisku, tak má mnohem menší vyjednávací sílu než ten, který dosahuje zisků malých a snaží se cenu stlačit dolů.

Společnost má jak již bylo v předešlém kritériu zmíněno, jak několik velkých zákazníků s velkými zisky, tak spoustu malých zákazníků, většinou málo ziskových. Ziskovost zákazníka byla ohodnocena 5 body, a protože se předpokládá nárůst malých společností, je pro rok 2021 ziskovost zákazníka ohodnocena 6 body.



Graf 5.4 Vyjednávací síla zákazníků pro rok 2016 a 2021

Zdroj: Vlastní zpracování

Z paprskového grafu 5.4 je dobře vidět, že klesne počet významných a vzroste počet drobných zákazníků a klesne ziskovost zákazníků. Zákazníci, ale budou tyto služby za pět let považovat za cennější. Pro rok 2016 vyšla hodnota pro vyjednávací sílu zákazníků 4,6 a za pět let jejich vyjednávací síla klesne dle hodnotitelů na 4. Důvodem snížení vyjednávací síly, je především očekávaný pokles významných zákazníků.

5.3.3 Vyjednávací síla dodavatelů

Počet významných dodavatelů

Keřkovský a Vykypěl (2006) uvádí, že s vyšším počtem významných dodavatelů je jejich vyjednávací síla menší a obráceně.

Společnost má dodavatele na chemikálie jako je kyselina, vápno, chlór, dále najímá externího přepravce, či dodavatele elektřiny, tepla, pitné vody, zemního plynu apod. Nejvýznamnější je z uvedených dodavatelů externí přepravce, který je často hodně vytížen a je potřeba se s ním domlouvat dopředu. I přesto se nedá žádný dodavatel označit za velmi významného. Společnost má málo významných dodavatelů a byly přiřazeny 2 body pro současný rok. Za pět let hodnotitelé očekávají větší nárůst těchto dodavatelů a byl přiřazen 1 bod.

Substituty – hrozba dodavatelů

Keřkovský a Vykypěl (2006) uvádí, že společnost by měla zvážit existenci ohrožení dodavatele substituty a poté stanovit míru ohrožení.

Chemikálie, jsou pro čištění vody nezbytné. To samé platí u dodavatelů elektřiny, tepla, pitné vody či ADR vozidla. Ohrožení substituty bylo ohodnoceno pro oba roky 8 body.

Důležitost odběratelů pro dodavatele

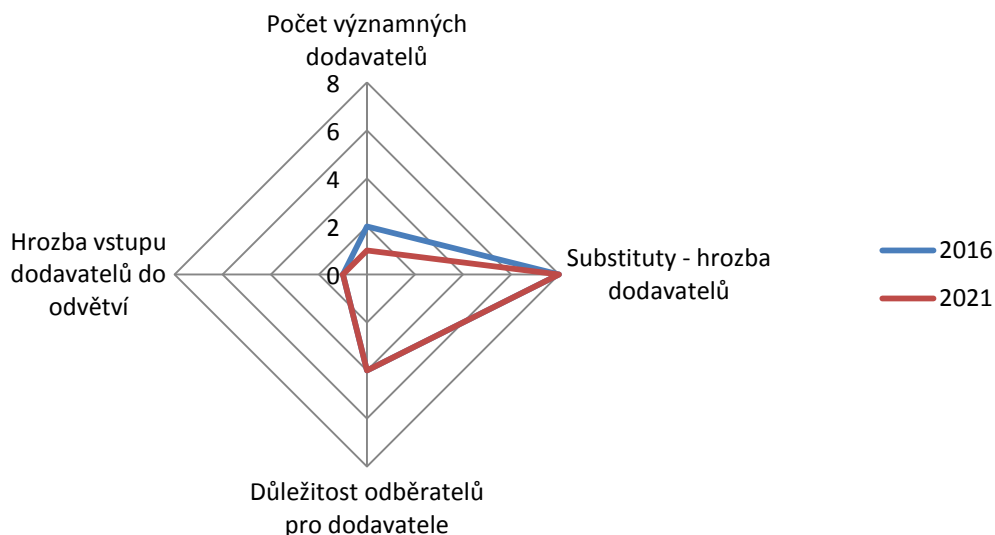
Čím jsou pro odběratele dodavatelé důležitější, tím jde dle Keřkovský a Vykypěl (2006) vyjednávací síla pro dodavatele menší.

Odběratelé potřebují zlikvidovat vzniklý odpad a tak jsou pro ně tito dodavatelé služeb velmi významní. Konkrétně provozovna v Kopřivnici je pro odběratele důležitá, ale je zde i velká konkurence. Pro oba roky byly přiděleny 4 body.

Hrozba vstupu dodavatelů do odvětví

Keřkovský a Vykypěl (2006) hodnotí, s jakou pravděpodobností vstoupí dodavatelé od odvětví. V případě, že je velká pravděpodobnost, je i jejich vyjednávací síla větší.

Hrozba toho, že dodavatelé, jako je dodavatel chemikálií, ADR dopravy, tepla, zemního plynu apod. vstoupí do odvětví a začne se zabývat likvidací kapalného odpadu, je velmi nepravděpodobná až nulová. Pro oba roky hodnotitelé přiřadili 1 bod.



Graf 5.5 Vyjednávací síla dodavatelů pro rok 2016 a 2021

Zdroj: Vlastní zpracování

Průměrné hodnocení vyjednávací síly dodavatelů je pro rok 2016 3,75, o pět let později pak hodnota lehce klesne na 3,5. Jak je vidět z grafu 5.5 vyjednávací síla dodavatelů je malá. Dodavatelé jsou pro společnost snadno nahraditelní a počet významných dodavatelů dle hodnotitelů v následujících 5 letech vzroste.

5.3.4 Hrozba substitutů

Existence substitutů

Pro likvidaci odpadu existuje malé množství substitutů, některé kapalné látky je možné spálit. Pro současný rok byly přiděleny 3 body. Od roku 2020 bude omezeno ukládání odpadů na skládky. Proto byly přiděleny dva body pro rok 2021.

Konkurence v odvětví substitutů

Jak uvádí Keřkovsky a Vykypl (2006), v případě, kdy je v odvětví substitutů velká konkurence, mohou se tyto podniky pustit do podnikání i v jiném odvětví.

Konkurence v odvětví substitutů je rovněž malá. Pro zlikvidování nebezpečného kapalného odpadu existují také průmyslové spalovny. Pro současný rok byly přiděleny 4 body. Pro rok 2021 3 body, jak již bylo uvedeno, společnosti nebudou moci využívat skládky.

Hrozba substitutů do budoucnosti

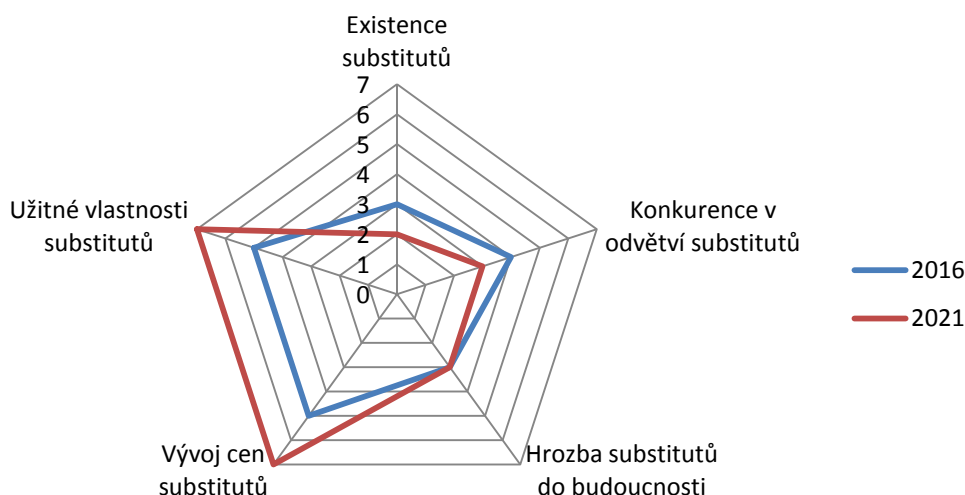
Ohrožení, že budou upřednostňovány jiné metody zpracování kapalných odpadů než na deemulgační stanici je malá. Je možné, že bude uplatňována či vynalezena jiná metoda, šetrnější k životnímu prostředí. Metoda zpracování kapalného odpadu v průmyslových spalovnách je zhruba stejně náročná na ŽP jako zpracování přes deemulgační stanici. Oba hodnocené roky získaly 3 body.

Vývoj cen substitutů

Ceny za likvidaci odpadu substitutu se před pěti lety výrazně snížily. Kritérium je hodnoceno 5 body, pro rok 2021 se předpokládá ještě větší pokles cen v důsledku větší konkurence a i za předpokladu inflace, proto je ohodnoceno 7 body.

Užitné vlastnosti substitutů

V průmyslové spalovně je možno likvidovat pouze některé druhy kapalného odpadu. Metoda je oproti deemulgaci a následné neutralizaci rychlejší a např. organická rozpouštědla-ředidlo je lepší spálit. Současné období je ohodnoceno 5 body, do budoucna očekávají hodnotitelé zlepšení užitných vlastností substitutů.



Graf 5.6 Hrozba substitutů pro rok 2016 a 2021

Zdroj: Vlastní zpracování

Hodnota průměrného hodnocení za rok 2016 vyšlo pro hrozbu substitutů 4. Za pět let, odhadl tým průměrnou hodnotu na 4,4. Je předpokládáno, že se ceny substitutů sníží alepší se i jejich užité vlastnosti.

5.3.5 Hrozba vstupu konkurence do odvětví

Kapitálová náročnost pro vstup

Keřkovský a Vykypěl (2006) uvádí, že pro vstup do odvětví je kapitálová náročnost rozhodující, čím je vstup finančně náročnější, tím je obtížnější do daného vstoupit. Není potřeba nakoupit pouze technologie, ale také mít určité know how, licence, patenty apod.

Vybudování a provoz deemulgační stanice je hodně náročný na počáteční kapitál a je nutné mít povolení a zkušenosti s provozem. Pro kapitálovou náročnost pro vstup byly uděleny na obě období 2 body.

Přístup k distribučním kanálům

Jak tvrdí Keřkovský a Vykypěl (2006), čím snadnější je dostupnost distribučních kanálů, tím je pravděpodobnější, že se objeví nová konkurence.

Přístup k distribučním kanálům je snadný. Distribuční síť podniku je složena z dodavatelů např. chemikálií, dopravy apod. ke kterým je snadný přístup. Kritérium je hodnoceno 7 body.

Požadavek vlastnit při vstupu patenty, licence, technologie, know how

Pokud chce potenciální konkurence vstoupit do odvětví, musí vlastnit technologie a know how. Pro začátek podnikání je zapotřebí mít velký finanční obnos. Kritérium je hodnoceno 1 bodem.

Přístup k surovinám, energiím, pracovní síle

K výrobě jsou zapotřebí chemikálie, vzduch, elektrická energie, apod. Přístup ke všem surovinám a energiím je velmi snadný. Obsluha strojů není náročná, pro rozborů stačí jeden zkušený laborant. Hodnotitelský tým obodoval přístup k surovinám 8 body a hodnotí jej jako velmi snadný.

Odlišnost služeb, věrnost zákazníků současných konkurentů

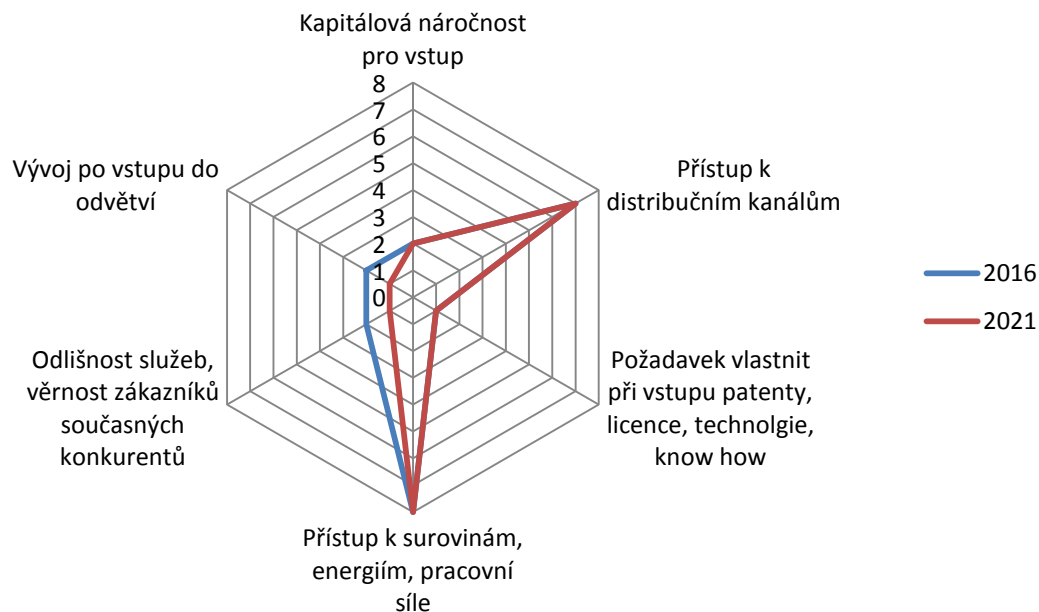
Jak tvrdí Keřkovský a Vykypěl (2006), jestli existuje společnost, nabízející rozdílné výrobky či služby a má věrné zákazníky, je pro potenciální konkurenty mnohem složitější do odvětví vstoupit.

Současné společnosti v odvětví nabízejí různé druhy zpracování různých druhů odpadů. Mnoho z nich nabízí i komplexní likvidaci odpadů. Odběratelé mají mnohdy s dodavateli uzavřené pevné obchodní vztahy. Kritérium je ohodnoceno 2 body a pro budoucí rok 2021 získalo 1 bod.

Vývoj po vstupu do odvětví

Čím snadněji podnik vstoupí do odvětví, tím pro něj při nezdaru bude dle Keřkovský a Vykypěl (2006) snadnější také toto odvětví opustit. V tomto případě hrozí i vyšší možnost vstupu potenciálních konkurentů do odvětví.

Vývoj po vstupu do odvětví je pro zpracování odpadů složitý. Podniky budou muset nakoupit veškeré technologie, získat know how a především mít dostatek financí. Proto se hodnotitelé domnívají, že si potenciální konkurenti vstup do odvětví důkladně promyslí. Hodnoceno bylo 2 body a pro rok 2021 očekávají hodnotitelé přísnější legislativu, proto 1 bod.



Graf 5. 7 Hrozba vstupu konkurence do odvětví

Zdroj: Vlastní zpracování

Průměrné hodnocení hrozby vstupu nové konkurence je pro současný rok hodnota 3,7 a pro rok 2021 klesne na 3,4. Složitost vstupu způsobuje kapitálová náročnost pro začátek podnikání. Není však vyloučena a do odvětví mohou vstoupit velké podniky produkující hodně tun odpadu. V případě malého vytižené kapacit mohou službu nabízet na trhu.

5.4 SWOT analýz

Pro zhodnocení vnitřního a vnějšího prostředí byla aplikována SWOT analýza. Podstatou je zjištění předností podniku a jeho nedostatků. Identifikovány jsou zároveň příležitosti a ohrožení z okolí, které buď podniku mohou při využití výrazně prospět a posunout ho, nebo ho naopak v případě nepřipravenosti zasáhnout. SWOT analýza byla aplikována dle známé autorky Grassové z knihy Analýzy podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení.

Cílem SWOT analýzy bylo nalezení vnitřních a vnějších faktorů a následné určení nejvýhodnější strategie pro podnik. Prvně bylo identifikováno šest silných a šest slabých stránek provozovny vodního hospodářství v Kopřivnici a dále šest ohrožení a sedm příležitostí, které přicházejí z okolí. U všech charakteristik vnitřních i vnějších faktorů je vysvětleno, z jakého důvodu byly pro analýzu použity.

Hodnocení silných a slabých stránek podniku probíhalo pomocí metody párového porovnání. Podstatou metody je vždy z páru dvou charakteristik vybrat tu preferovanější

silnou či slabou stránku a zaznamenat výsledek do tabulky. Podle počtu výskytu jednotlivých charakteristik v tabulce se zjistí výsledek každé z nich. Na hodnocení se podílel specializovaný prodejce ČOV a autorka diplomové práce, výsledkem párového porovnání jsou dvě tabulky od každého hodnotitele. V následující tabulce se seřadily charakteristiky dle součtu charakteristik obou hodnotitelů.

Zhodnocení příležitostí a ohodnocení probíhalo v týmu pomocí semikvantitativní metody. U všech příležitostí na trhu se zhodnotil jejich přínos pro společnost pro případ, kdy by příležitost nastala a pravděpodobnost, s jakou příležitost nastane. Celková úroveň přínosu byla zjištěna vynásobením obou hodnot. Konečné výsledky příležitostí byly seřazeny v další tabulce podle celkové úrovně přínosu. Stejný postup probíhal i pro hrozby z okolí, pouze s tím rozdílem, že se hodnotila závažnost dopadu hrozby.

Nejsilnější stránky podniku:

1. Výhradní dodavatel areálu
TATRA TRUCKS a.s.
2. Konkurenceschopné ceny.
3. Vybudovaná základna
zákazníků a dobré vztahy.

Nejslabší stránky podniku:

1. Starší zařízení, nevyužívají
nejdostupnější technologie
2. Likvidace pouze kapalného
odpadu.
3. Kapitálová náročnost.

Největší příležitosti:

1. Modernizace deemulgační
stanice.
2. Možnost získat dotaci na
projekt.
3. Snížení energetické
náročnosti budov.

Největší ohrožení:

1. Poruchovost zařízení.
2. Zánik odběratelů.
3. Stávající konkurence.

Po nalezení nejdůležitějších vnitřních a vnějších faktorů následovalo seřazení podle výsledků a zapsání do SWOT matice a bylo provedeno finální hodnocení. V konečném hodnocení se nacházejí vždy tři nejdůležitější charakteristiky, ke kterým byl stanovený příslušný počet bodů a váha. Výsledné hodnocení, které je u jednotlivých charakteristik součinem bodů a váhy, se sečetlo.

Podstatou metody bylo stanovení strategie pro podnik. Výsledek byl zjištěn odečtením silných stránek od slabých a příležitostí od ohrožení, hodnoty vycházejí z čísel konečného hodnocení. Postup a zpracování SWOT analýzy je k nahlédnutí v příloze č. 4.

Vodní hospodářství v Kopřivnici by mělo uplatit strategii hledání a to hned z několika důvodů. Společnost určitě vykazuje mnoho silných stránek, jako jsou výhradní dodávky pro areál TATRA TRUCKS a.s., konkurenceschopné ceny apod. převahu mají ale slabé stránky. Budova na ulici Panská je z roku 1982 a bylo by vhodné snížit její energetickou náročnost, také nemají prozatím zařízení pro likvidaci jiných druhů odpadů kromě kapalných a vše je velmi finančně náročné. Co se týče příležitostí na trhu, výrazně převažují nad ohrožením.

Využití některých příležitostí by zásadně pomohlo zredukovat některé slabé stránky podniky. V následující tabulce 5.1 jsou k dispozici alternativy strategie hledání.

W1, O1, O2,	Starší zařízení deemulgační stanice, by potřebovalo obměnit popřípadě vyměnit za ekonomičtější a modernější. Finanční náročnost investice může snížit vhodná dotace.
W3, O2, O3	Snížit energetickou náročnost, by potřebovala budova s kanceláři a výrobní halou na ulici Panská, i zde se vyskytuje příležitost pro získání dotace.
W2, W3, O2	Aby mohlo být nakoupeno nové zařízení, na likvidaci i jiných druhů odpadů je také potřeba velkých investic, které je také možné vykompenzovat dotacemi.

Tab. 5.1 Generované alternativy strategie hledání

Zdroj: vlastní zpracování

6. Volba vhodných dotací

Vodní hospodářství v Kopřivnici, plánuje několik projektů, které výrazně pomohou ke zlepšení chodu provozovny a zkvalitnění nabídky služeb. Plánované projekty byly osobně projednány s konzultantem na dotace ze společnosti CYRRUS ADVISORY, a.s.

6.1 Možnost dotace na projekt č. 1: Snížení energetické náročnosti budovy

Provozovna ČOV se nachází v Kopřivnici na ulici Panská 1460. V budově, kde jsou kanceláře a výrobní hala, je zapotřebí:

- vyměnit okna – 18ks,
- vyměnit hlavní vchodové dveře – 1ks,
- zateplit tepelnou izolací fasády budovy,
- opravit střešní krytinu.

Projekt je vhodné realizovat z důvodů velkých ztrát tepelné energie a bezpečnostního důvodu. Velký problém představují stará dřevěná okna, kdy dochází k posunu skel z poškozených dřevěných rámců oken, některá okna už nelze běžně používat. Nutná je i oprava střechy, dochází k navlhnutí stěn šnekové čerpárny.

Na tento projekt byla zjištěna dotace z operačního programu Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost (PIK) z programového období 2014 – 2020. V operačním programu PIK je pro toto programové období vyhrazeno 4,3 mld. eur. Operační program je řízený Ministerstvem průmyslu a obchodu. Prioritní osa 3 je zaměřena na účinné nakládání energií, rozvoj energetické infrastruktury a obnovitelných zdrojů energie, podporu zavádění nových technologií v oblasti nakládání energií a druhotných surovin. Jedná se o specifický cíl 3.2 zaměřený na zvýšení energetické účinnosti podnikatelského sektoru.

Mezi způsobilé výdaje bude možné zahrnout i výdaje za odborný posudek. Projektovou dokumentaci i energetický audit mohou pro následné uznání nákladů provádět pouze oprávněné autorizované osoby a u energetického auditu energetičtí specialisté.

Plánovaná výzva o dotaci, již druhé kolo za tento rok, proběhne v srpnu 2016 a příjem žádostí bude probíhat od září do konce roku. Podporované jsou aktivity spojené s úsporou konečné spotřeby energie a žádost mohou podat pouze podnikatelské subjekty na území ČR, mimo území Prahy. Dotace jsou poskytovány nejen pro malé a střední podniky, ale i pro velké podniky. Poskytovatelem dotace je MPO, žádost o podporu přijímá Agentura

pro podporu podnikání a investic CZECHINVEST a oba subjekty se podílejí na hodnocení a výběru projektů.

Míra podpory se liší dle velikosti podniku, návrh projektu slouží k předložení pro majitele budovy a to společnosti TATRA TRUCKS a.s., společnost byla zařazena mezi velké podniky, jelikož má více než 250 zaměstnanců. Poskytovaná výše na projekt je pro velký podnik až do 30% ze způsobilých výdajů.

Minimální poskytnutá výše dotace je 0,5 mil. Kč, z toho vyplývá, že by muselo být investováno minimálně 1 666 667 Kč, za předpokladu, kdy by podnik obdržel maximální výši dotace 30%. Projekt přitom musí být realizován pouze na jednom místě, není možné provádět jiné opravy na ostatních nemovitostech společnosti TATRA TRUCKS a.s.

6.2 Možnost dotace na projekt č. 2: Rekonstrukce ČOV

ČOV využívá k manipulaci se štěrkem, pískem a kalem drapákovou kočku s drapákem. Jde o důležitou součást hlavní technologie. Strojní část je v pořádku, ale elektroinstalace potřebuje zcela vyměnit. Při činnosti tohoto jeřábu se vyskytují různé problémy, jako je zasekávání a celkové ovládání jeřábu.

Součástí hlavní technologie je i šnekové čerpadlo. Jedná se o trubku s navařenými částmi šroubovice, díky jejímu rotujícímu pohybu jsou průmyslové vody i s obsahem pevných částí např. kameny, písek, sklo apod. přepraveny na požadované místo. V ČOV je nutné opravit záložní šnekové čerpadlo, které slouží jako náhradní v případě poruchy hlavního čerpadla. Opravit potřebuje strojní část, elektroinstalace je v dobrém stavu.

Projekt by mohl být podpořen dotací z operačního programu Životní prostředí z prioritní osy 1 zaměřené na kvalitu vod a snižování rizika povodní. Specifický cíl 1.1 je zaměřen na snížení množství vypuštěného znečištění do povrchových i podzemních vod z komunálních zdrojů a vnos znečišťujících látek do povrchových a podzemních vod v rámci aktivity 1.1.2 výstavba, modernizace a intenzifikace čistíren odpadních vod. V tomto případě je potřeba počkat na vyhlášení výzvy, která proběhne 15.9.2016. Předpokládané datum zahájení příjmu žádostí bude trvat od 17.10.2016 do 19.1.2017. Ve výzvě bude také stanoveno, zda mohou být žadatelem obchodní společnosti. Programový dokument sice připouští obchodní společnosti jako oprávněné žadatele, ale v 1. kole byly připouštěny pouze obchodní společnosti ovládané z více než 50% subjekty veřejného sektoru.

6.3 Možnost dotace na projekt č. 7: Oprava a rekonstrukce deemulgační stanice

Tento projekt je směřován na deemulgační stanici s následnou neutralizací nacházející se v areálu TATRA TRUCKS a.s. Nedostatek je v manipulaci s hydroxidem vápenatým, ten pravidelně dováží autocisterna a vápno je skladováno v betonových jímkách. Hydroxid vápenatý je používán na deemulgační stanici pro přípravu vápenného mléka. Do rozpouštěcích nádrží je hydroxid vápenatý sypán ručně, to způsobuje vysokou prašnost, následně je směs ručně míchána tyčí s vyústěním tlakového vzduchu a dávkovacím čerpadlem se dávkuje směs do reaktorů. Řešením by bylo nad rozpouštěcí nádrží vyrobit násypku, aby nedocházelo k prašnosti na pracovišti a do rozpouštěcí nádrže nainstalovat motor s otočnou lopatkou na míchání. Dále by bylo potřeba zprovoznit automatické dávkování chemikálií na základě pH upravované vody do reaktorů.

Tento projekt by mohl být podpořený z operačního programu Životní prostředí z prioritní osy 1 zaměřené na čistotu vody. Specifický cíl 1.1 je zaměřen na snížení množství vypuštěného znečištění do povrchových i podzemních vod z komunálních zdrojů a vnos znečišťujících látek do povrchových a podzemních vod v rámci aktivity 1.1.2 výstavba, modernizace a intenzifikace ČOV. Žádost o dotaci je možno podat pouze za předpokladu existence či související výstavby ČOV. Výzva bude vyhlášena 15.9.2016 a příjem žádostí bude probíhat od 17.10.2016 do 19.1.2017.

6.4 Možnost dotace na projekt č. 8: Vybudování dalšího stupně čištění

V současnosti jsou splaškové vody odváděny na městskou čistírnu odpadních vod. Aby mohly být splašky dopravovány do prozatím průmyslové čistírny odpadních vod, je nutné vybudovat biologický stupeň čištění splaškových vod. Čištění odpadních vod probíhá v biologickém stupni čištění za pomoci mikroorganismů.

Výstavbu stupně čištění za předpokladu existence nebo související výstavby ČOV, lze využít OPŽP. Specifický cíl 1.1 v rámci aktivity 1.1.2 je zaměřen na snížení množství vypuštěného znečištění do povrchových i podzemních vod z komunálních zdrojů a vnos znečišťujících látek do povrchových a podzemních vod. Neveřejné subjekty budou v tomto případě posouzeny individuálně. Výzva bude vyhlášena 15.9.2016 a příjem žádostí bude probíhat od 17.10.2016 do 19.1.2017. Dotace může být v tomto případě poskytnuta i do maximální výše 85% z celkových způsobilých výdajů projektu.

Na projekt bude možné získat podporu malého rozsahu neboli de minimis. Maximální výše podpory je 200 000 eur, tato podpora nesmí s ostatními podporami de minimis přesáhnout za předchozí tři roky výši 200 000 eur.

6.5 Možnost dotace na projekt č. 12: Pořízení plynového kotle

Do září 2015 dodával dodavatel tepelné energie i stlačený vzduch. Od tohoto měsíce loňského roku byl pořízen kompresor a nyní je tento dodavatel využíván pouze pro tepelnou energii. Společnost zvažuje pořízení plynového kotle, který bude sloužit na ohřev vody, vytápění výrobní haly a kanceláří. Od 26. září 2015 je možné pořídit pouze kondenzační kotel.

Pořízení plynového kotle by bylo možné, z operačního programu Životní prostředí z prioritní osy 2 zaměřené na kvalitu ovzduší. Specifický cíl 2.2 se soustředí na snížení emisí stacionárních zdrojů podílejících se na expozici obyvatelstva nadlimitním koncentracím znečišťujících látek. Dotaci je možno získat při dosažení určité úspory oxidu uhličitého. Problém u této dotace je, že první kolo již proběhlo a v letech 2016 – 2018 prozatím není další kolo plánováno. Výše dotace se odvíjí dle míry úspory CO₂ od 15% do 60%, čím menší je produkce oxidu uhličitého, tím vyšší podporu lze získat.

6.6 Možnost dotace na projekt č. 13: Pořízení spalovacího zařízení na kapalné oleje

Podíl vstupních odpadů činí zhruba 80% a podíl výstupních odpadů necelých 20%. Výstupní kapalný odpad, nemůže společnost sama zpracovat a nezpracovaný odpad je odvážen společností, která vlastní na zpracování těchto odpadů zařízení. Z důvodu možnosti využít vzniklý odpad k neritickým účelům je vhodné zvážit nákup spalovacího kotle na kapalný olej.

Na pořízení spalovacího zařízení kapalných nebezpečných odpadů je možné získat dotaci z operačního programu Životní prostředí a prioritní osy 3 zaměřené na odpady. Specifický cíl 3.2 má za cíl zvýšit podíl materiálového a energetického využití odpadů se zaměřuje na tuto oblast v rámci aktivity 3.2.4 výstavba a modernizace zařízení pro nakládání s nebezpečnými odpady včetně zdravotnických odpadů. Pro tuto dotaci splňuje provozovna podmínky, jsou podnikatelským subjektem podnikajícím na území ČR. Důležité je také splnit podmínku energetické účinnosti podle směrnice EU č.2008/98/ES a směrnice č.1999/31/4ES. Výzva bude dle harmonogramu výzev vyhlášena 15.8.2016. Žádosti budou přijímány od 1.9.2016 do 30.11.2016.

6.7 Možnost dotace na projekt č. 4: Zokruhování potrubí

Čištění vody je prováděno za přítomnosti kyseliny. Při čerpání a vyčerpání kyseliny z a do nádrží nastává problém. Z nádrží nevede žádné napojení na hadici z cisterny, která kyselinu dováží a pracovníci tak nalévají kyselinu otvorem na horních stranách nádrží. Bylo zjištěno, že na tento projekt v současnosti neexistuje dotace.

6.8 Možnost dotace na projekt č. 5: Výměna potrubí

Potrubí rozvádějící chemikálie je v současné době z novodurového materiálu. Potrubí již správně netěsní a začíná být opotřebované. Staré potrubí by bylo vhodné vyměnit za nové plastové. Tento projekt také nebude možné dotačně podpořit z žádného dotačního programu.

6.9 Možnost dotace na projekt č. 6: Oprava pískového filtru

Jedná se o projekt úpravny užitkové vody Lubiny, dále jen ÚV Lubina, kde dochází k úpravě povrchové vody z řeky Lubiny na vodu provozní a technologickou. Dva ze čtyř filtrů se v současnosti nedají využívat, dno filtrů netěsní a písková náplň uniká. Potrubí vedoucí přes spodní část tělesa filtru je staré a prolezlé, potřebovalo by celé vyměnit. V případě poškození dalšího filtru by hrozilo zastavení provozu výroby průmyslové vody, a proto je nutné pískové filtry a potrubí vyměnit. Užitkové vody nejsou dotovány, na tento projekt nebude možné získat dotaci.

6.10 Možnost dotace na projekt č. 9: Oprava armatur

Místem plánovaného projektu je Větrkovická přehrada, ze které se čerpá voda pro ÚV Lubina. Některé části čerpadel jsou značně zkorodované a je nutné je nahradit. Také je nutné nahradit část potrubí. Na užitkové vody nejsou v současnosti poskytovány dotace.

6.11 Možnost dotace na projekt č. 11: Pořízení ADR cisterny

ADR vozidlo slouží v provozovně pro přepravu nebezpečných kapalných látek od zákazníka až do provozovny. Pro tyto služby je najímán externista a společnost zvažuje nákup vlastního ADR vozidla z důvodu drahých služeb za najímanou dopravu.

Bylo zjištěno, že vozidla a jakékoli jiné stroje, které opouštějí místo realizace projektu nejsou v současné době dotačně podporovány. Výjimka je pouze u vozidel v zemědělství a potravinářství. Pořízení ADR cisterny nebude dotačně podporováno.

7. Syntéza a doporučení

V této kapitole jsou k dispozici výsledky jednotlivých metod aplikovaných na provozovnu vodního hospodářství v Kopřivnici a jsou učiněna doporučení, která by podnik mohl v blízké budoucnosti realizovat.

7.1 Syntéza výsledků aplikovaných metod na podnik

Syntéza PEST analýzy

PEST analýza sloužila k definování vnějšího prostředí a to hlavně makroekonomického.

Mezi politicko-právními faktory byly zdůrazněny některé důležité zákony a předpisy, kterými se musí řídit v dnešní době každý podnikatel, ale také zákony a předpisy pro provoz vodního hospodářství. Nejdůležitějšími zákony je vodní zákon, zákon o odpadech či ovzduší. Činnost ústředního vodohospodářského úřadu zastává Ministerstvo zemědělství a Ministerstvo životního prostředí.

Na Kopřivnickou provozovnu má z ekonomických faktorů vliv míra inflace. Z českého statického úřadu bylo zjištěno, že ceny neustále rostou, ale v čím dál menší míře. Levnější jsou poslední dobou ceny pohonných hmot. Provozovna nemá vlastní ADR vozidlo a najímá na převoz kapalných odpadů externistu. Za předpokladu, kdy by zlevnil své služby za převoz, mohla by i provozovna zlevnit ceny za své služby.

K důležitým sociálně demografickým faktorům patří kvalita životního prostředí. V Moravskoslezském kraji se vyprodukuje velké množství odpadů, až 3 mil. tun za rok. Špatným nakládáním s odpady a nedostatečným zpracováním dochází ke znečištění vodních toků.

V poslední technicko-technologický faktor byl věnován především internetu a tvorbě webových stránek ve společnostech zabývajících se výrobou a rozvozem energie, plynu, vody, tepla a činnostmi souvisejícími s odpady. O Kopřivnické provozovně je na webových stránkách její společnosti nedostatečné množství informací. V současnosti, kdy lidé používají internet přes mobilní zařízení, je vhodné tomuto trendu přizpůsobit i webové stránky.

Syntéza Pollakovy metody

Ke každé charakteristice byl hodnotitelským týmem přiřazen určitý počet bodů. Všechny charakteristiky jistým způsobem ovlivňují životaschopnost podniku. Počty bodů přiřazené k jednotlivým parametrům jsou znázorněny v tabulce 7.1.

Charakteristika	Body
Výzkum trhu cílený na pokrok	8
Služby odpovídající trhu	9
Spokojení zákazníci	9
Spokojenost finančních účastníků	9
Poměr k životnímu prostředí	5
Kapitálová základna	10
Výhodná lokalizace podniku	8
Školení a motivování zaměstnanců	4
Finanční výsledky	8
Spolehliví dodavatelé	6
Celkový počet bodů	76
Celkový výsledek v procentech	76,00%

Tab. 7.1 Parametry ovlivňující výsledné hodnocení

Zdroj: vlastní zpracování podle POLLAK (2009)

Výsledný počet bodů dosáhl 76 bodů ze 100 možných bodů. Výsledek se dále převedl na procenta a byla zjištěna vitalita podniku. Podle Pollaka je životaschopnost vodního hospodářství v Kopřivnici velmi pravděpodobná. K dosažení lepšího výsledku této metody je zapotřebí se zaměřit na charakteristiky, které získaly nejméně bodů. Negativní vliv na výsledek měl výzkum trhu cílený na pokrok a také poměr k životnímu prostředí či školení a motivování zaměstnanců.

Syntéza Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil

Druhou aplikovanou metodu představuje Porterova analýza pěti konkurenčních sil. Hodnotitelský tým se skládal ze dvou členů, autorky diplomové práce a specializovaného prodejce ČOV.

Hodnotitelský tým přidělil různý počet bodů od 1 do 9 ke každé charakteristice jednotlivých konkurenčních sil. Hodnocení probíhalo pro současný rok 2016 a pro rok

2021. Základna pro hodnocení charakteristik a přidělený počet bodů je k nahlédnutí v příloze č. 3.

Konkurenční síla	Rok		Rozdíl
	2016	2021	
Rivalita v odvětví	4,38	5,5	1,12
Vyjednávací síla zákazníků	4,6	4	-0,6
Vyjednávací síla dodavatelů	3,75	3,5	-0,25
Hrozba substitutů	4	4,4	0,4
Hrozba vstupu konkurence	3,7	3,4	-0,3

Tab. 7.2 Výsledky průměrného hodnocení konkurenčních sil

Zdroj: Vlastní zpracování

Ve výsledné tabulce 7.2 jsou pro přehlednost zaznamenány celkové průměrné výsledky pro jednotlivé konkurenční síly.

Největší vyjednávací sílu **v současnosti** představují pro společnost zákazníci. Celková průměrná hodnota vyšla 4,6. Způsobeno je to především minimálními náklady, které musí zákazník vynaložit pro změnu dodavatele. Většinou se jedná o malé společnosti, které nejsou tolik ziskové a jsou pro ně velmi rozhodující ceny za služby likvidace odpadů. Obdobný výsledek 4,38 představuje konkurenční rivalita v odvětví. Likvidaci odpadu nabízí mnoho firem, většina z nich musela nakoupit drahá zařízení a investovat do podnikání spoustu peněz. Z pohledu substitutů Pro deemulgační stanici představují největší hrozbu průmyslové spalovny, nemohou být však spáleny všechny druhy kapalin. Menší význam má vyjednávací síla dodavatelů 3,75, na trhu existuje mnoho dodavatelů pro potřebné suroviny, energii apod. Nejmenší hrozbu představují noví konkurenti. Dostat se na trh je velmi složité, pro začátek podnikání je zapotřebí hodně finančně náročných investic. Hodnotitelé se však domnívají, že hrozba nové konkurence může přijít ze strany velkých společností produkujících hodně tun odpadu.

Predikován, byl i rok 2021. Dříve než za pět let hodnotitelé nepředpokládají žádné výrazné změny. Dle výsledků se zostří rivalita na trhu mezi stávajícími konkurenty, podle výsledků je rozdíl hodnot 1,12. Jak se hodnotitelé shodli, změnu by mohla zavinit nová ekonomická krize, která by zapříčinila výrazný pokles poptávky. Také nabízené služby

budou pravděpodobně méně odlišné, společnosti mohou nakoupit nová zařízení a dovedou likvidovat i jiné druhy odpadu. Pouze o 0,4 vzroste hrozba substitutů, kdy by mohly být vynalezeny nové ekonomičtější metody, s menším negativním vlivem na životní prostředí. U ostatních konkurenčních sil, předvídají hodnotitelé pokles.

Syntéza SWOT analýzy

Týmem hodnotitelů byly za pomoci aplikace metody párového porovnání vybrány nejsilnější a nejslabší stránky podniku a za pomoci metody semikvitatativní byly zvoleny největší ohrožení a příležitosti, které současný trh nabízí.

Za velmi silnou stránku podniku jsou považovány jeho dodávky do celého areálu TATRA TRUCKS a.s. Se všemi společnostmi v areálu podnik spolupracuje řadu let. Do areálu dodává provozní vody a čistí odpadní vody přiváděné společnou kanalizací do ČOV. Druhou nejsilnější stránkou jsou konkurenceschopné ceny za likvidaci kapalného odpadu a za třetí silnou stránku je považována základna zákazníků a dobré vztahy.

Velkou slabinou podniku je původní zařízení jak ČOV tak deemulgační stanice, kde nejsou uplatňovány nemodernější technologie. V Kopřivnici mohou likvidovat pouze kapalný odpad, to je pro hodnotitele považováno rovněž za nevýhodu a v neposlední řadě jsou veškeré investice kapitálově náročné.

Příležitost je spatřována v modernizaci deemulgační stanice, realizaci projektu by byla pro podnik velmi přínosná. Současná deemulgační stanice z roku 1962 je uzpůsobená především potřebám areálu společnosti TATRA TRUCKS a.s. Využívána je pouze z 50%, při větším využití by totiž pravděpodobně mohlo docházet k porušování emisních limitů. Další příležitost vidí hodnotitelé v dotacích, které nabízí jak stát tak EU a poslední významnou příležitostí je modernizace staré budovy na ulici Panská z roku 1982. Zde je potřeba vyměnit okna a zateplit budovu.

Největší ohrožení představují zařízení, některá zařízení jsou stará a hrozí jejich poruchovost. Podnik by výrazně ohrozil i zánik odběratelů, především z areálu TATRA TRUCKS a.s. Ohrožení představují i současní konkurenti, kdy hrozí, že sníží ceny či přijdou na trh s lepší nabídkou služeb pro zákazníky.

Dle výsledků konečného hodnocení SWOT analýzy vyšlo, že zásadní strategií pro podnik je strategie hledání. Podniku by velmi pomohlo zredukovat slabé stránky pořízením nových technických a technologických jednotek na deemulgační stanici, které jsou

ekonomičtější a dovolí využít lépe jejich kapacitu. Jedná se o velmi finančně náročný projekt, a proto by na něj mohla být při splnění podmínek poskytnuta dotace.

7.2 Doporučení pro podnik

Čistírna odpadních vod je z roku 1982 a deemulgační stanice je z roku 1962. Pro podnik by bylo vhodné se nejprve zaměřit na opravy, rekonstrukci a modernizaci. Finanční prostředky jsou poskytnuty z fondu oprav vlastníka zařízení TATARA TRUCKS, a.s. U starých zařízení je větší pravděpodobnost, že se pokazí a ohrozí celý provoz vodního hospodářství a především fungování společnosti LIKVIDACE ODPADU CZ a.s. Přehled nalezených dotací na konkrétní projekty je dispozici v příloze č. 6.

7.2.1 Doporučení č. 1 – Možnosti získání dotací na plánované projekty

Po schůzce s konzultantem ze společnosti CYRRUS ADVISORY, a.s. bylo zjištěno, že některé plánované projekty pro rok 2016 by bylo možné dotačně podpořit. Plánované projekty budou hrazeny z fondu oprav majitele a v případě získání dotace je možné ušetřené finance využít lepším způsobem.

Dotace na snížení energetické náročnosti budovy

V budově čistírny odpadních vod dochází k velkým tepelným ztrátám z důvodu starých dřevěných oken, nezateplené fasády budovy a staré střešní krytiny. Na snížení energetické náročnosti budovy by bylo možné získat dotaci z operačního programu Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost. Specifický cíl 3.2 je zaměřen na zvýšení energetické účinnosti podnikatelského sektoru. Za způsobilé výdaje se považuje i projektová dokumentace provedená oprávněnou autorizovanou osobou a energetický audit provedený energetickým specialistou. Výzva o dotaci je plánovaná na srpen 2016 a žádosti budou přijímány od září do prosince tohoto roku. Minimální výše dotace je 0,5 mil. Kč. Pro velký podnik jakým je TATARA TRUCKS a.s. je poskytnuta dotace max. ve výši 30%, a proto by muselo být investováno minimálně 1 666 667 Kč.

Dotace na rekonstrukci ČOV

Další plánovaným projektem pro tento rok je rekonstrukce ČOV. Drapáková kočka sloužící k manipulaci se štěrkem, pískem a kalem je součástí hlavní technologie. Elektroinstalace nefunguje správně a pravidelně dochází k chybám a zasekávání. Další součástí technologie je i šnekové čerpadlo. Strojní část záložního čerpadla, které slouží pro případ poruchy hlavního čerpadla, potřebuje opravit. Pro plánovaný projekt by bylo možné

získat dotaci z operačního programu Životní prostředí. Specifický cíl 1.1 je zaměřen na snížení množství vypuštěného znečištění do povrchových i podzemních vod z komunálních zdrojů a vnos znečišťujících látek do povrchových a podzemních vod. Aktivita 1.1.2 je cílena na výstavbu, modernizaci a intenzifikaci ČOV. Výzva bude vyhlášena 15.9.2016 a příjem žádostí bude trvat od 17.10.2016 do 19.1.2017.

Dotace na opravu a rekonstrukci deemulgační stanice

V deemulgační stanici s následnou neutralizací je do rozpouštěcích nádrží sypan hydroxid vápenatý ručně a důsledkem je vysoká prašnost v místnosti. Směs poté pracovník zamíchá tyčí s vyústěním tlakového vzduchu. Řešením by bylo nad rozpouštěcí nádrž vyrobit násypku proto prašnosti a do nádrže nainstalovat motor s otočnou lopatkou na míchání. Cílem projektu je zprovoznit automatické dávkování chemikálií do odstavených reaktorů.

Na projekty existuje dotace ze stejného operačního programu a specifického cíle jako na rekonstrukci ČOV. Hlavní podmínkou pro získání dotace je existence související ČOV, což provozovna splňuje.

Dotace na vybudování dalšího stupně čištění ČOV

Provozovna plánuje vybudování biologického stupně čištění splaškových vod. Splaškové vody jsou v současnosti odváděny na městskou ČOV.

Projekt je možné realizovat rovněž z operačního programu Životní prostředí a stejného specifického cíle. V případě vybudování dalšího stupně čištění ČOV bude projekt neveřejného subjektu posouzen individuálně.

Pořízení spalovacího zařízení na kapalné oleje

V provozovně nevlastní zařízení k zpracování všech nebezpečných kapalných odpadů. Nebezpečné kapalně odpady, které nemůžou být zpracovány v provozovně, jsou odvezeny dodavatelem na likvidaci. Z důvodu využít vzniklý odpad k energetickým účelům je vhodné zvážit nákup spalovací kotelny na kapalné oleje.

Na nákup tohoto speciálního zařízení se vztahuje dotace z operačního programu ŽP, specifického cíle 3.2.4 Výstavba a modernizace zařízení pro nakládání s nebezpečnými odpady včetně zdravotnických odpadů. Výše podpory se odvíjí od ekologičnosti zařízení. Výzva bude vyhlášena 15.8.2016 a žádosti bude možné přijímat od 1.9.2016 do 30.11.2016.

Pořízení plynového kotle

Z důvodů vysokých nákladů na nákup tepla se společnost rozhodla být ve výrobě tepelné energie soběstačná. Od 26. Září 2015 může pořídit pouze plynový kondenzační kotel.

Pořízení plynového kotle podporuje operační program ŽP z prioritní osy 2 zaměřené na kvalitu ovzduší a specifického cíle 2.2. Výše dotace se odvíjí od ekologičnosti zařízení a pohybuje se od 15% do 60%. První kolo dotace proběhlo a na rok 2016 – 2018 prozatím není další kolo plánováno.

Syntéza zjištěných dotací

V roce 2016 bude možné zažádat o dotaci na tyto projekty:

- snížení energetické náročnosti budovy,
- rekonstrukce ČOV,
- opravy a rekonstrukce deemulgační stanice,
- vybudování dalšího stupně čištění ČOV,
- pořízení spalovacího zařízení na kapalné oleje.

Projekty ze stejného operačního programu a specifického cíle je možné realizovat společně. Dále bylo zjištěno, že na pořízení plynového kotle sice existuje dotační program, nicméně první kolo již proběhlo a pro rok 2016 až 2018 není další plánováno.

Důležité je věnovat pozornost pro datum vyhlášení výzvy, ve které budou rozvedeny všechny podrobné informace a kritéria pro vyhovění požadavků. Pro podání žádosti je už v některých případech nutné mít stavební povolení a zpracovanou projektovou dokumentaci, doporučuje se začít s tvorbou projektového záměru ještě před vyhlášením výzvy. Žádost je možné podat většinou měsíc po vyhlášení výzvy. Hodnotícím subjektem žádostí je buď řídicí orgán, nebo jím pověřená instituce. Velkou roli při hodnocení sehrává kvalita zpracování projektového záměru, kdy k daným kritériím přiděluje hodnotící subjekt určitý počet bodů.

Vyhlášeny mohou být dva typy výzev buď průběžná, nebo kolová také nazývána jako soutěžní. Průběžná dotace probíhá od prvního dne přijímání žádostí, dotace jsou vyhodnocovány průběžně až do doby než se vyčerpá finanční balík. V tomto případě záleží pouze na splnění požadavků, bez ohledu na počet získaných bodů a také na rychlosti podání. Druhý typ, který je poslední dobou mnohem častější, je typ kolový neboli soutěžní.

Po skončení přijímání výzvy se bodově ohodnotí všechny žádosti o danou dotaci a vyberou se dotace od nejlepšího hodnocení k nejhoršímu, dokud nejsou vyčerpány přidělené finanční prostředky pro dotaci. U kolového typu, kterým jsou i všechny zjištěné dotace pro společnosti LIKVIDACE ODPADU CZ, a.s. je dobré si dát velmi záležet na zpracování projektu.

Pustit se do dotací může společnost sama prostřednictvím podání elektronické žádosti, ale stojí také na zvážení, využití služeb poradenské společnosti. Zkušené a kvalitní společnosti mohou zvýšit šance na získání dotace, ale jsou za to i náležitě zaplacený.

7.2.2 Doporučení č. 2 – Úprava webových stránek

Noví potenciální zákazníci se v dnešní době velmi často snaží dohledat informace o společnosti, která nabízí jimi požadované výrobky, služby či si zjistit konkrétní informace o dané společnosti, která je zaujala a se kterou zvažují nějakým způsobem komunikovat nebo spolupracovat. Tvorba webových stránek je důležitým komunikačním prostředkem každé větší společnosti a zákazníka mohou velmi ovlivnit při výběru konečného dodavatele.

Společnost LIKVIDACE ODPADU CZ a.s. má vytvořené webové stránky. Dle autorky diplomové práce jsou informace na webových stránkách velmi stručné a nedostatečné. Negativně působí i špatná přehlednost, celkový vzhled a úprava stránky. Mezi službami je zařazena např. ADR doprava, čištění a prodej IBC kontejnerů apod., jsou zde zařazeny i jejich dvě provozovny a to v Kopřivnici a Přelouči. Vhodnější by mohlo být zařazení těchto dvou provozoven do jiné záložky, např. Provozovny.

Informace o vodním hospodářství v Kopřivnici jsou rovněž nedostatečné, uvedené pouze v pár bodech např. součásti zařízení vodního hospodářství, odpady, které likvidují a přednosti této provozovny. Méně zkušený potenciální zákazník si musí informace dohledávat na jiných stránkách, přínosné by bylo tyto body specifikovat. Na záložce Kopřivnické provozovny chybí, jaké služby si zákazník může objednat, popř. by mohl být uveden i ceník za tyto služby.

Velká většina lidí vlastní chytrý mobilní telefon s přístupem na internet, společnost by si mohla nechat vytvořit mobilní verzi webové stránky.

Návrh na zlepšení webových stránek:

- připsat informace o společnosti,
- zřehlednit,
- zlepšit celkový vzhled a grafickou úpravu,
- vytvořit novou záložku: Provozovny,
- uvést více informací o Kopřivnické provozovně - rozvedení stručných bodů,
- uvést nabízené služby, popř. ceník,
- přizpůsobení webové stránky mobilnímu zařízení.

Pokud společnost nemá zkušenosti s tvorbou webových stránek, může úpravu a aktualizaci přenechat specializované společnosti. Předpokládané náklady se budou dle internetových nabídek pohybovat okolo 8 000 Kč.

7.2.3 Doporučení č. 3 – Rozšíření nabídky služeb

Provozovna v Kopřivnici na ulici Panská 1460/1 disponuje velkou nevyužitou plochou pozemku. Pro lepší využití by zde mohl být vybudován a zaveden přidružený provoz zabývající se louhováním a odmašťováním IBC kontejnerů a obalů na kapalné látky.

Obchodování s kontejnery by probíhalo následovně, nejprve by byl odkoupen znečištěný IBC kontejner např. ropnými látkami, který by byl za pomoci chemikálií a vysokotlaké myčky znovu vyčištěn. Velkou výhodou je, že si s touto znečištěnou vodou dokáže provozovna snadno poradit. Vyčištěný IBC kontejner by byl následně odprodán. Pořízení použitého a vyčištěného IBC kontejneru je pro zákazníky mnohem levnější záležitost a mají různé využití např. na akumulaci dešťové vody, ve stavebnictví při výstavbě rodinného domu apod. Nevýhodou je nepoužitelnost v potravinářství ani farmacii.

Dle internetu bylo zjištěno, že se cena za umytí jednoho IBC kontejneru odvíjí od jeho velikost a míry znečištění. Nákupní cena se pohybuje kolem 500 Kč a prodejní cena je okolo 1 000 Kč za kus. Přepřavu IBC kontejnerů a obalů od zákazníka do provozovny a při prodeji k novému zákazníkovi by zajišťoval člen holdingu CSG¹⁶, společnost NIKA Logistics a.s.

¹⁶ CZECHOSLOVAK GROUP navazující na tradici československého průmyslu.

8. Závěr

Konkurenceschopnost Kopřivnické provozovny společnosti LIKVIDACE ODPADU CZ a.s. byla zjišťována pomocí několika metod. Společnost je v současné době stabilní a má dobré předpoklady pro to, aby se udržela i nadále na trhu. Velmi výhodné, je umístění provozovny ve městě Kopřivnice. Nachází se zde klíčoví zákazníci, které představují společnosti sídlící v celém areálu TATRA TRUCKS a.s. Dále je nedaleko od provozovny průmyslová zóna Kopřivnice, kde rovněž působí řada odběratelů jejich služeb.

Moravskoslezský kraj je druhá největší oblast z hlediska vyprodukovaného odpadu. Ročně je v tomto kraji vyprodukováno až 3 mil. tun v důsledku vysoké industrializace. Tento všeobecně nežádoucí fakt je pro společnost zabývající se likvidací nebezpečného odpadu příznivý. Největším producentem odpadu je zpracovatelský průmysl hlavně na zpracování kovů či slévárny.

Dle aplikované Pollakovy metody, je životaschopnost podniku velmi pravděpodobná, avšak největší slabinou podniku, dle kritérií Pollaka, je výzkum trhu cílený na pokrok, kterému společnost v současné době věnuje menší pozornost. Největší konkurenční sílu pro rok 2016 představuje vyjednávací síla zákazníků. Pro zákazníky je velmi snadné přejít ke konkurenci, přičemž nejvíce zákazníků představují malé podniky, které nejsou tolik ziskové a dodavatele služeb volí často hlavně podle ceny. Provozovna v Kopřivnici dokáže v tomto směru konkurovat i velkým nadnárodním společnostem. V roce 2021 by dle této metody měla vyjednávací síla zákazníků klesnout a rivalita v odvětví vzrůst. Hodnotitelský tým očekává pokles výroby a tudíž i pokles produkováných odpadů, která zapříčiní větší rivalitu v odvětví.

Společnost by se měla zaměřit na strategii hledání. Velkým nedostatek ve společnosti je staré zařízení a nezateplená budova. Nové zařízení i rekonstrukce jsou velmi kapitálově náročné, a proto by bylo vhodné využít na rekonstrukce a nákup nových zařízení dotace.

Po schůzce s poradcem na dotace bylo zjištěno, že z plánovaných projektů pro rok 2016 by bylo možné využít dotace z operačního programu Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost na úsporu energetické náročnosti výrobní haly a kanceláří ČOV. V operačním programu Životní prostředí existují dotace vhodné na rekonstrukci ČOV, opravu a rekonstrukci deemulgační stanice, vybudování dalšího biologického stupně čištění splaškových vod a pořízení spalovacího zařízení na nebezpečné kapalně odpady. Z projektů, které by bylo možné realizovat z jednoho operačního programu a specifického

cíle by bylo vhodné udělat jeden projektový záměr. Na zamyšlený projekt pořízení plynového kotle bylo možné čerpat dotace také z operačního programu Životní prostředí, pro rok 2016 až 2018 bohužel nejsou vypsána další kola.

K úspěšnému získání každé dotace velmi záleží na kvalitě vypracovanosti projektového záměru. Žádost o výzvu vyhodnocuje řídicí orgán či zprostředkující subjekt, jenž přiděluje k žádosti určitý počet bodů dle splnění kritérií. Společnost může o dotaci požádat sama prostřednictvím elektronické žádosti nebo může spolupracovat s dotační poradenskou společností, která už má s celým procesem získání dotace zkušenosti.

Podniku bylo doporučeno požádat o dotace pro výše zmíněné plánované projekty, dále bylo doporučeno rozšířit nabídku služeb. Pozemek na ulici Panská, kde se nachází ČOV je z velké části nevyužitý. Do budoucna by podnik mohl tyto plochy využít na vybudování a zavedení přidruženého provozu na louhování a odmašťování IBC kontejnerů a obalů na kapaliny. IBC kontejnery a obaly by byly odkupovány a po vyčištění následně odprodány. Poslední doporučení se týká úpravy webových stránek společnosti. Informace o společnosti a provozovně v Kopřivnici jsou velmi stručné. Stránka působí dle autorky nepřehledně a chaoticky. Bylo navrženo nedostatky zlepšit a zároveň přizpůsobit webové stránky také pro mobilní zařízení. Pro potenciální klienty i veřejnost je tento komunikační prostředek v dnešní době velmi důležitý a díky kvalitní změně v této oblasti může navodit pocit důvěry a sympatií ke společnosti.

Seznam použité literatury

Odborná literatura

- [1] BENEŠ, Milan. *Andragogika*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-4824-5.
- [2] BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1535-3.
- [3] BUFFETT, Mary a David CLARK. *Nová Buffettologie: osvědčené investiční techniky pro měnící se trhy, díky nimž se stal Warren Buffett světově proslulým investorem*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-4085-0.
- [4] DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-224-3.
- [5] GRANT, Robert M. *Contemporary strategy analysis*. 8th ed., text ed. Chichester: Wiley, c2013. ISBN 978-1-119-94188-0.
- [6] GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení [CD-ROM]*. 2. vyd. Brno: BizBooks, 2012. ISBN 978-80-265-0032-2.
- [7] HUČKA, Miroslav, Eva KISLINGEROVÁ a Milan MALÝ. *Vývojové tendence velkých podniků: podniky v 21. století*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2011. ISBN 978-80-7400-198-7.
- [8] CHARVÁT, Jaroslav. *Firemní strategie pro praxi: praktický návod pro manažery a podnikatele, od firemní kultury po schopnost vydělávat peníze, příklady a studie z praxe v ČR*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1389-6.
- [9] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: [strategie a trendy]*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2690-8.
- [10] KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-453-8.
- [11] KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. 12th ed. Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall, 2006. ISBN 0-13-145757-8.
- [12] MAGRRETA, Joan. *Understanding Michael Porter: The Essential Guide to Competition and Strategy*. United States of America: Harvard Business Review Press, 2011. 256 p. ISBN 978-1-4221-6059-6.

- [13] MARINIČ, Pavel. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2432-4.
- [14] MIKOLÁŠ, Zdeněk. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-1277-6.
- [15] NOVOTNÍKOVÁ, Helena. *Dotační receptář: všechny dotace pohromadě v otázkách a odpovědích*. Vyd. 1. Praha: LexisNexis CZ, 2005. ISBN 80-86920-03-8.
- [16] POLLAK, Harry. *Jak obnovit životaschopnost upadajících podniků*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2003. ISBN 80-7179-803-7.
- [17] PROVAZNÍKOVÁ, Romana. *Financování měst, obcí a regionů: teorie a praxe*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2789-9.
- [18] TAUER, V., H. ZEMÁNKOVÁ a J. ŠUBRTOVÁ. *Získejte dotace z fondů EU: tvorba žádosti a realizace projektu krok za krokem*. Brno: Computer Press, 2009. 160 s. ISBN 978-80-251-2649-3.
- [19] VOCHOZKA, Marek a Petr MULAČ. *Podniková ekonomika*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-4372-1.

Elektronické zdroje

- [20] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD: ČSÚ: *Míra inflace* [online]. [cit. 2015-03-1]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/mira_inflace
- [21] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD: ČSÚ: *Životní prostředí* [online]. [cit. 2015-03-1]. <https://www.czso.cz/documents/10180/20568011/33013414a04.pdf/34528ae9-f8c5-418e-8908-0eebf75661dc?version=1.0>
- [22] ČOV. *Google maps*. [online]. [cit. 2015-03-10]. Dostupné z: <https://www.google.cz/maps/>
- [23] LIKVIDACE ODPADU. *O společnosti* [online]. 2016 [cit. 2016-01-05]. Dostupné z: <http://www.likvidace-odpadu.cz/o-spolecnosti.htm>
- [24] MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ ČR. *MMR: 10 kroků jak získat dotaci* [online]. [cit. 2015-12-13]. Dostupné z: <http://www.strukturalni-fondy.cz/cs/Jak-na-projekt>
- [25] MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ ČR. *MMR: Fondy EU pro Českou republiku* [online]. [cit. 2015-12-10]. Dostupné z: <http://www.strukturalni-fondy.cz/cs/Fondy-EU>

- [26] MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ ČR. *MMR: Informace o fondech* [online]. [cit. 2015-12-11]. Dostupné z: <http://www.strukturalni-fondy.cz/cs/Fondy-EU/Informace-o-fondech-EU>
- [27] MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ ČR. *MMR: Programové období 2014–2020* [online]. [cit. 2015-12-11]. Dostupné z: <http://www.strukturalni-fondy.cz/cs/Fondy-EU/2014-2020>
- [28] MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ ČR. *MMR: Programový dokument OPPIK* [online]. [cit. 2015-3-10]. Dostupné z: <http://www.dotaceeu.cz/cs/Fondy-EU/2014-2020/Operacni-programy/OP-Podnikani-a-inovace-pro-konkurenceschopnost>
- [29] MINISTERSTVO VNITRA ČESKÉ REPUBLIKY: *MVCR: Vodní hospodářství* [online]. [cit. 2015-02-23]. Dostupné z: www.mvcr.cz/soubor/04-02-pdf.aspx
- [30] MINISTERSTVO ŽIVOTNÍHO PROSTŘEDÍ. *MŽP: Integrované povolení* [online]. [cit. 2015-01-10]. Dostupné z: [http://www.mzp.cz/www/ippc.nsf/A75FCAC752711C1DC12579AC005D7F74/\\$file/10-Rozhodnut%C3%AD%20vanGan_EV.pdf](http://www.mzp.cz/www/ippc.nsf/A75FCAC752711C1DC12579AC005D7F74/$file/10-Rozhodnut%C3%AD%20vanGan_EV.pdf)
- [31] OPERAČNÍ PROGRAM ŽIVOTNÍ PROSTŘEDÍ. *OPŽP: Programový dokument OPŽP 2014-2020* [online]. [cit. 2015-03-10]. Dostupné z: <http://www.opzp.cz/obecne-pokyny/dokumenty>
- [32] PETRLÍKOVÁ, Blažena. *Dotace ze státního rozpočtu a z rozpočtů územních samosprávných celků: Poskytovatelé dotací* [online]. 2016 [cit. 2015-12-15]. Dostupné z: [http://www.ucetnikavarna.cz/archiv/dokument/doc-d8907v11723-dotace-ze-statniho-rozpocet-a-z-rozpocet-uzemnich-samosprav/?search_query=\\$issue=34I16](http://www.ucetnikavarna.cz/archiv/dokument/doc-d8907v11723-dotace-ze-statniho-rozpocet-a-z-rozpocet-uzemnich-samosprav/?search_query=$issue=34I16)

Seznam zkratk

BAT	Znamenají nejlepší doposud objevené dostupné technologie z pohledu technického a ekonomického.
ČOV	Čistírna odpadních vod
EAFRD	Evropský zemědělský fond pro rozvoj venkova
EFRR	Evropský fond pro regionální rozvoj
EMFF	Evropský námořní a rybářský fond
ESF	Evropský sociální fond
FS	Kohezní fond
HSS	Hospodářská a sociální soudržnost
IBC	Kontejner pro snadnou manipulaci, různé využití např. na tekutý či sypký produkt
MMR	Ministerstvo pro místní rozvoj
MPO	Ministerstvo průmyslu a obchodu
OPŽP	Operační program Životní prostředí
PIK	Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou (bakalářskou) práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 21. dubna 2016


.....
jméno a příjmení studenta

Seznam příloh

Příloha č. 1 – Operační programy

Příloha č. 2 – Pollakova metoda

Příloha č. 3 – Aplikace Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil

Příloha č. 4 – Zpracování SWOT analýzy

Příloha č. 5 – Fotografie ČOV Kopřivnice

Příloha č. 6 – Dotace na konkrétní projekty